



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku

Competitiveness Evaluation of a Selected Company

Student: Pavelková Petra

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Anna Oplatková, PhD.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Petra Pavelková**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: **Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku**  
**Competitiveness Evaluation of a Selected Company**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska
  3. Rozbor konkurenčního postavení podniku
  4. Vyhodnocení výsledků a návrhy na opatření
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.  
KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.  
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

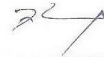
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Anna Oplatková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016  
Datum odevzdání: 05.05.2017



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“

Ve Valašském Meziříčí dne 5. května 2017

*Pavelková Petra*  
.....

Petra Pavelková

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Anně Oplatkové, PhD. za odbornou pomoc a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce.

Zároveň děkuji pánům jednatelům společnosti PRIMOZ, spol. s r. o. za poskytnuté materiály k vypracování mé bakalářské práce.

# OBSAH

1	Úvod.....	5
2	Teoreticko-metodologická východiska .....	6
2.1	Podnikání, podnik, podnikatel .....	6
2.2	Charakteristika malých a středních podniků .....	8
2.3	Definice základních pojmů .....	9
2.3.1	Konkurence .....	9
2.3.2	Konkurenceschopnost .....	12
2.3.3	Konkurenční výhoda .....	13
2.3.4	Konkurenční prostředí .....	14
2.3.5	Konkurenční strategie .....	16
2.4	Analýza konkurence .....	18
2.4.1	PEST analýza .....	18
2.4.2	SWOT analýza .....	20
2.4.3	Porterův model 5 konkurenčních sil.....	23
2.4.4	Finanční analýza.....	25
3	Rozbor konkurenčního postavení podniku.....	30
3.1	Základní informace o společnosti.....	30
3.1.1	Historie a současnost.....	30
3.1.2	Důležitost OOPP .....	32
3.1.3	Strategické cíle a strategie podniku.....	32
3.1.4	Přehled činnosti podniku .....	33
3.2	Aplikace vybraných metod.....	36
3.2.1	PEST analýza .....	36
3.2.2	SWOT analýza .....	46

3.2.3	Porterův model 5 konkurenčních sil.....	50
3.2.4	Finanční analýza.....	56
4	Vyhodnocení výsledků a návrhy na opatření .....	61
5	Závěr.....	63
	Seznam použité literatury.....	64
	Seznam obrázků .....	68
	Seznam grafů.....	68
	Seznam tabulek .....	68
	Seznam zkratek .....	69
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	70
	Seznam příloh.....	71

# 1 Úvod

Konkurenceschopnost znamená prosadit se v určitém oboru, být lepší než ostatní a neustále se zlepšovat. To platí nejen v podnikatelském prostředí ale také v osobním životě. Kdy je snaha získat si určitou konkurenční výhodu, nabídnout něco, co konkurent není schopen a zaujmout zákazníka jako první. Za konkurenční výhodu lze považovat například nižší cena než má konkurence nebo poskytování různých výhod, které mohou být pro zákazníka atraktivnější, než snížená cena aj.

Konkurenceschopnost firmy se tak jeví jako aktuální problém současné doby, která je ovlivněna novým trendem – globalizací, která skýtá neustálé a mnohdy velmi nepravidelné změny, které se těžko předpovídají. Jistý dopad na konkurenceschopnost českých podniků má i vstup České republiky do Evropské unie. Společný trh a volný pohyb zboží a služeb mezi členskými státy. Konkurence se tím zosílila a konkurenční prostředí se stalo pro některé podniky nebezpečím, které mimo jiné souvisí s nutností se adaptovat na nové trhy. Je tedy lepší dostupnost statků a služeb od více podnikatelských subjektů nacházejících se v různých regionech, také rostou nároky zákazníků a konkurence tak nabývá globálních rozměrů. Proto je konkurenceschopnost významným faktorem, který zvyšuje schopnost podniku dosáhnout jistého úspěchu prostřednictvím již zmíněných konkurenčních výhod. Konkurenční výhoda se stává základem průbojnosti podniku na trhu. Je velmi důležité, aby se podniky dokázaly tomuto prostředí přizpůsobit.

Bakalářská práce bude rozdělena do několika částí. První část bude věnována charakteristice základních pojmů týkajících se podniku a podnikání, a také klíčových pojmů pro tuto práci, jako je konkurence a konkurenceschopnost. Dále budou vysvětleny vybrané metody pro hodnocení konkurenceschopnosti. Ve druhé praktické části bude představena sledovaná společnost a pomocí uvedených metod hodnocena její konkurenceschopnost.

Cílem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti společnosti PRIMOZ, spol. s r. o., se sídlem ve Valašském Meziříčí zabývající se výrobou a prodejem osobních ochranných pracovních oděvů, prodejem osobních ochranných pomůcek a prodejem drogistického zboží, pomocí vybraných metod. A následně navrhnout určitá opatření ke zlepšení stávající pozice společnosti na trhu.



## 2 Teoreticko-metodologická východiska

V rámci této části bakalářské práce budou vymezeny základní pojmy jako podnikání, podnik a podnikatel. Dále pojmy týkající se problematiky konkurence – konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční prostředí a konkurenční strategie. Na závěr budou představeny teoretické poznatky vybraných metod, kterými lze analyzovat konkurenceschopnost podniku a které budou využity v praktické části.

### 2.1 Podnikání, podnik, podnikatel

Ačkoliv pojem „**podnikání**“ zcela zevšedněl, jeho interpretace není tak jednoduchá. Existují různé způsoby výkladu dle druhu jeho pojetí.

- *Ekonomické pojetí* – podnikání znamená zapojení ekonomických zdrojů takovým způsobem, aby se zvýšila jejich původní hodnota a aby došlo k vytvoření přidané hodnoty.
- *Psychologické pojetí* – z tohoto hlediska je podnikání činnost, která je motivována potřebou něco dosáhnout, něco získat, zbavit se závislosti a postavit se na vlastní nohy.
- *Sociologické pojetí* – v tomto pojetí jde o vytváření blahobytu pro všechny zúčastněné strany a také pro vytváření pracovních míst a dalších příležitostí. (Veber, & Srpová, 2005)

Za základní motiv podnikání je brána snaha zhodnotit vložený kapitál a tím dosáhnout zisku, dále uspokojit potřeby zákazníků a čelit riziku, že výsledky podnikání se mohou odchylovat od očekávání.

**Podnikem** se rozumí kterýkoliv subjekt, který vykonává činnost, jež spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu. Je přitom lhostejné, zda je dosaženo zisku či nikoliv, rozhodujícím je, že nabídkou svých činností oslovuje zákazníky. Za základní cíl těchto subjektů se má nutnost přežít a uchovat se jako podnik. (Dvořáček, & Slunčík, 2012)

Dle nového občanského zákoníku<sup>1</sup>, který vešel v účinnost v roce 2014, došlo k mnohým změnám. Čítá přes tři tisíce paragrafů a nahrazuje celou řadu předpisů, také s sebou přináší nové terminologie a nové pojetí podniku. Podnikem se dle § 502 rozumí obchodní závod, jež je organizovaným souborem jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti, přičemž se má za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho

---

<sup>1</sup> Zákon č. 89/2012 Sb.

provozu.<sup>2</sup> Existuje však řada dalších definic podniku, které závisí na tom, ze kterého hlediska je tento pojem interpretován.

V případě pojmu „**podnikatel**“ lze uvést, že existuje také řada definic. Právní úprava tohoto pojmu dle § 420 říká, že podnikatelem je ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Dále je považována, dle § 421, za podnikatele osoba, která je zapsána v obchodním rejstříku nebo osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.<sup>3</sup> Osobu podnikatele můžeme vymezit i z hlediska jeho osobnostních rysů, které ho odlišují od ostatních. Jde zejména o tvořivost a schopnost přicházet s novými nápady a využívat příležitosti nebo je dokonce vytvářet. (Synek, & Kislingerová, 2010)

K dalším společným rysům charakteristických pro podnikatele patří:

- zabezpečení finančních prostředků důležitých pro podnikání,
- schopnost organizovat podnikatelské aktivity
- podstupování podnikatelského rizika
- sebedůvěra, vytrvalost a dlouhodobé nasazení apod. (Veber, & Srpová, 2005)

Samotné pojetí podnikání a podniku se v průběhu let dost změnilo. V období centrálního řízení ekonomiky nebyla podporována tvůrčí podnikavost, nýbrž plnění předem stanovených úkolů. Podniky začaly zaostávat za okolním světem, protože nebylo důležité, jak dokáží čelit konkurenci, ale jak plní plány. Po listopadu 1989 a přechodu na tržně orientovanou ekonomiku bylo přistoupeno k privatizaci a zcela se změnil způsob, jakým byly podniky hodnoceny. Kritériem úspěšnosti již nebyl stupeň plnění plánů, ale dosahování reálných výsledků hospodaření

---

<sup>2</sup> Občanský zákoník, *Businesscenter.cz* [online]. © 1998 - 2017 HAVIT [cit. 2017-01-31]. ISSN 1213-7235. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h2d5.aspx>

<sup>3</sup> Občanský zákoník, *Businesscenter.cz* [online]. © 1998 - 2017 HAVIT [cit. 2017-01-31]. ISSN 1213-7235. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h2d5.aspx>

## 2.2 Charakteristika malých a středních podniků

Za drobný, malý a střední podnik je pokládán ten, jež zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, jeho roční obrat nepřesahuje peněžní ekvivalent ve výši 50 milionů EUR nebo jehož roční bilanční suma rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.<sup>4</sup> Podle údajů ČSÚ podnikatelskou činnost vykazovalo k 31. 12. 2015 v České republice celkem 1 139 330 právnických a fyzických osob (s počtem zaměstnanců 0-249). Přičemž fyzických osob bylo 881 813 a počet právnických osob čítal 257 515. Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2015 byl 99,83%. V témže roce se na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry ČR zaměstnanci malých a středních podniku podíleli 58,90 %.<sup>5</sup> Lze tedy nepochybně říci, že malé a střední podniky tvoří ve struktuře všech podniků drtivou většinu. A sice nemohou docílit monopolního postavení, ani na sebe strhnout moc, ale jejich existence stabilizuje společnost a dává všanc uplatnění a realizaci lidí v produktivním procesu. Tyto podniky jsou úzce spjaty s daným regionem a tvoří regionální podnikatelskou páteř. Danému regionu poskytují pracovní příležitosti, dotvářejí urbanizaci a estetizaci a často jsou zainteresováni v různých charitativních a jiných akcích. Jelikož jsou často samotní podnikatelé obyvateli daného regionu, stávají se méně anonymní a jejich činy jsou pod veřejnou kontrolou. (Veber, & Srpová, 2005) K přednostem malých a středních podniků nepochybně patří jejich schopnost pružně reagovat na individuální požadavky trhu, jednodušší organizační struktura a možnost působit jako dodavatelé velkých podniků. Za nedostatky lze považovat hlavně jejich menší ekonomická síla, v řadě situací také nesnadný přístup ke kapitálu a ztížený přístup k veřejným zakázkám. Mohou být utlačovány či vytlačovány z trhu velkými, často nadnárodními podniky. Pod jejich omezení spadá také nemožnost zaměstnávat špičkové manažery a omezující možnost vstupu na zahraniční trhy. (Veber, & Srpová, 2005)

---

<sup>4</sup> Definice malého a středního podnikatele, *CZECHINVEST* [online]. [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

<sup>5</sup> Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015, *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2015--221710/>

## 2.3 Definice základních pojmů

Každý podnik se v rámci konkurenčního prostředí setkává s určitým počtem konkurentů. Zpravidla čím podnik více prosperuje, tím více konkurentů přitahuje. Proto je důležité se určitým způsobem odlišovat a porazit konkurenci jako první. Správný podnik by tedy neměl své konkurenty ignorovat, ale být ve střehu a sledovat nejen ty blízké, ale i ty vzdálené konkurenty. I v případě, že by existovala jedna letecká společnost, vždy by se musela obávat autobusové dopravy, vlakové dopravy, aut či dokonce lidí, co chodí pěšky. (Kotler, 2003)

Kotler uvádí, „většina trhů je zamořena přílišným množstvím rybářů, ale ryb je jen poskromnu. Ti nejlepší rybáři rybám rozumějí lépe než jejich konkurenti.“ (2003, s. 50)

### 2.3.1 Konkurence

Konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Proto, aby byl konkurent schopen proniknout do konkurenčního vztahu, je třeba, aby byly splněny alespoň dva předpoklady, a to že musí:

- být konkurenceschopný a disponovat jistým konkurenčním potenciálem
- mít konkurenční zájem vstoupit do konkurence s tím, že disponuje specifickým potenciálem, kterým je podnikavost. (Mikoláš, 2005)

V odborné literatuře je konkurence charakterizována jako „otevřená množina konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů“. Za konkurenty jsou pak považovány „prvky množiny konkurence, které se vyznačují vektorovými silovými poli tj. konkurenčními silami, které působí na konkurenci tak, aby rozhodným, rychlým, úspěšným a efektivním způsobem získali rozhodující vliv a roli v konkurenčním prostředí oproti všem dalším členům konkurence.“ (Čichovský 2002, s. 13)

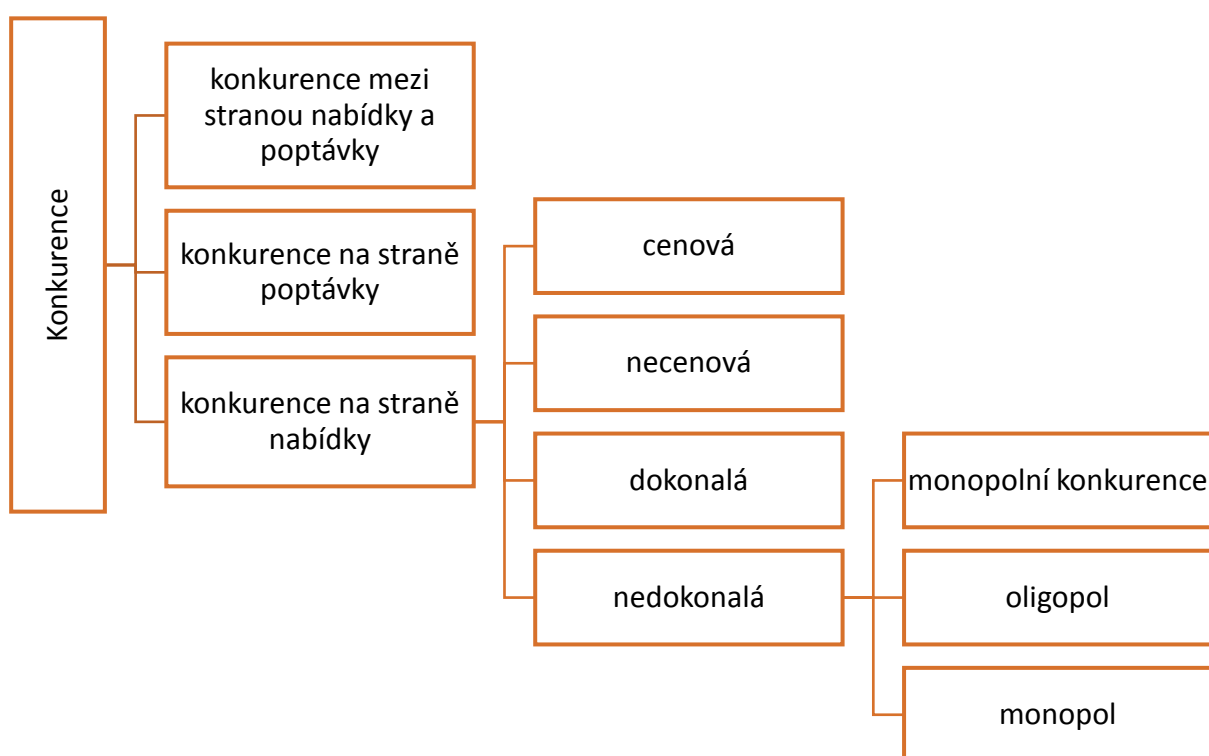
## Konkurence z hlediska mikroekonomie

V mikroekonomii označujeme konkurenci jako proces, v němž se na trhu střetávají protichůdné zájmy ekonomických subjektů. (Jurečka, 2013)

Avšak na základě předem stanovených předpokladů rozlišujeme v mikroekonomii další různé stupně a formy konkurence. Konkurenti si konkurují například cenou nebo jinde reklamou atd., v závislosti na struktuře konkurence a na tržních okolnostech.

Obr. 2.1

Formy konkurence z pohledu mikroekonomie



Zdroj: vlastní zpracování na podkladu (Mikoláš, 2005, s. 66)

### ***a) Konkurence mezi nabídkou a poptávkou***

V této konkurenci jde o protichůdné zájmy výrobců a spotřebitelů. Na jedné straně výrobci usilují o co největší zisk s tím, že prodají to, co vyrobili. Na druhé straně spotřebitelé chtějí uspokojit své potřeby tím, že nakoupí zboží za co nejnižší cenu. Rovnovážný stav je pak zajištěn kompromisem mezi nabídkou a poptávkou.

### ***b) Konkurence na straně poptávky***

Jedná se o střet zájmů jednotlivých spotřebitelů, kteří vstupují na trh. Jejich cílem je nakoupit co nejvíce zboží a to co nejlevněji i na úkor ostatních spotřebitelů. Pakliže je poptávka vyšší než nabídka, konkurence mezi spotřebiteli vede k růstu ceny. (Mikoláš, 2005)

### ***c) Konkurence na straně nabídky***

Snahou výrobce je prodat co největší množství výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které vedou k dosažení maximálního zisku. Dalším cílem je oslabit postavení konkurenta a zvýšit svůj podíl na trhu. Konkurence mezi výrobci vede k poklesu ceny v případě, že nabídka je menší než poptávka.

Výrobci k maximalizaci svého zisku a minimalizaci zisku konkurentů využívají řadu metod. Na tomto základě rozlišujeme dvě základní formy konkurence na straně nabídky a to cenovou a necenovou.

- **Cenová konkurence** – její hlavní podstatou je využívání tvorby ceny jako nástroje pro úspěch v konkurenčním boji. Snahou výrobců je tedy přilákat co nejvíce spotřebitelů prostřednictvím snižování cen vlastních produktů.
- **Necenová konkurence** – v této konkurenci jde o získání si zákazníka jinými metodami a nástroji než prostřednictvím cen. Může jít zejména o konkurenci v podobě lepší kvality výrobků, technické úrovně výrobku, image, reklamy a pomocí dalších psychologických nástrojů. (Mikoláš, 2005)

V zásadě je chování firmy na trhu odvislé od typu tržní struktury, ve které se nachází. Záleží na řadě podmínek jako např. na odvětví, ve kterém firma působí, na možnosti ovlivňovat tvorbu tržní ceny a zda existují bariéry vstupu do odvětví. Z hlediska těchto podmínek rozlišujeme konkurenci dokonalou a nedokonalou.

- **Dokonalá konkurence** – typickým znakem této konkurence je existence velkého počtu prodávajících a kupujících v odvětví a žádný z těchto subjektů není schopen ovlivnit cenu. Nejsou známy ani žádné překážky pro vstup do odvětví či odchod z odvětví.
- **Nedokonalá konkurence** – v reálném ekonomickém prostředí rozlišujeme následující podoby nedokonalé konkurence:
  - *monopolní konkurence* – existenci této konkurence zajišťuje velký počet výrobců, kteří vyrábí jeden diferencovaný výrobek. Vstup na tento trh je volný,
  - *oligopol* – jedná se o tržní situaci, která se vyznačuje malým počtem prodávajících, kteří si jsou vzájemnými konkurenty,
  - *monopol* – charakteristickým rysem je skutečnost že v odvětví operuje pouze jeden prodávající, který působí jako dodavatel řady kupujících. A svým počínáním je schopen ovlivňovat cenu na trhu, avšak existuje řada bariér znemožňujících jiným subjektům vstup do odvětví. (Jurečka, 2013)

### 2.3.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je pojem, který úzce souvisí s globalizací. Samotný proces globalizace je vyvolán změnami technologickými, společenskými a kulturními a zásadním způsobem tak zmenšuje vzdálenost mezi jednotlivými státy světa. To způsobuje zvětšující se trhy, rostoucí počet podnikatelských subjektů a úsilí o harmonizaci pravidel hospodářské soutěže, neustálý rozvoj komunikačních a informačních technologií. Všechny tyto faktory mají vliv na konkurenceschopnost podniku, a proto, aby podniky svou konkurenceschopnost v podmínkách globalizace zvyšovaly, využívají řadu politik na úrovni podnikové, ale i národohospodářské. (Dvořáček, & Slunčík, 2012)

Pro tento termín však neexistuje jednotný výklad, jelikož je možné si jej vyložit z několika úhlů pohledu. A proto se definice konkurenceschopnosti v mnohých literaturách liší.

Jirásek (2001, s. 48) uvádí, že „*konkurenčnost je schopnost utkat se s předními konkurenty, obstát a zajistit si alespoň střednědobou prosperitu.*“

Dle OECD je konkurenceschopnost vymezená „*jako schopnost produkovat zboží a služby, které obstojí v testu mezinárodní konkurence a zároveň obstojí schopností udržovat nebo zvyšovat reálný HDP.*“ (Dvořáček, & Slunčík, 2012, s. 139)

Čichovský (2002, s. 59) charakterizuje konkurenceschopnost jako „*cílené, uvědomělé a časoprostorové teoreticky zdůvodněné hledání strategií, taktik jednotlivými producenty při zajišťování odbytových možností v globálním segmentovaném tržním prostředí a při aktivním boji s konkurenty a konkurencí v dané komoditě, odvětví, funkci, čase a prostoru.*“

Uvedené definice uvažují o konkurenceschopnosti jako o schopnosti obstát na trhu a tedy úspěšně prodávat své výrobky a služby. Naproti tomu Mikoláš (2005) chápe konkurenceschopnost jako formu podnikatelského potenciálu, který se vyznačuje následujícími charakteristikami:

- **všeobecnými** – kde je potenciál chápán jako rozdíl mezi tím, co je, a tím co může nebo musí být. To znamená, pravděpodobnou změnu např. v legislativě, která vzbuzuje odpor ke změně nebo příležitost k posílení původního potenciálu či zapříčiní vznik nového potenciálu podniku,
- **speciálními** – jedná se o potenciál, který omezuje potenciál podniku nebo poskytuje šanci k umocnění potenciálu podniku. Existuje tedy konkurent na straně dodavatelé nebo spotřebitele.

Na základě výše uvedených definic autorka chápe konkurenceschopnost jako vlastnost podnikatelského subjektu, která určuje jeho postavení na trhu a čím více je podnik konkurenceschopný, tím více je schopen čelit vlivům okolí.

### 2.3.3 Konkurenční výhoda

Michael Porter, autor teorie konkurenční výhody, považuje tuto výhodu za „*jádro výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.*“ Vychází z toho, co je podnik ochoten vyrobit pro své zákazníky. Ve své podstatě se jedná o hodnotu, za kterou jsou zákazníci schopni zaplatit. Tato vyšší hodnota může mít podobu nižších cen, oproti konkurenci, za službu nebo výrobek stejné kvality nebo podobu zvláštní výhody, která kompenzuje vyšší cenu. I přestože má každý podnik silné a slabé stránky v porovnání se svými konkurenty, existují dva základní typy konkurenční výhody, kterých lze na trhu dosáhnout a vychází ze dvou strategií. Jde o strategii nízkých nákladů, kde hrají prim nízké ceny a další je strategie diferenciací neboli odlišení, která vychází ze snahy přizpůsobit se co nejlépe požadavkům zákazníků. (Porter, 1993)

Porter také uvádí: „*konkurenční výhodu máte tehdy, pokud vaše ziskovost je vyšší než ziskovost vašich soupeřů a je udržitelná.*“ (Magretta, 2012, s. 212)

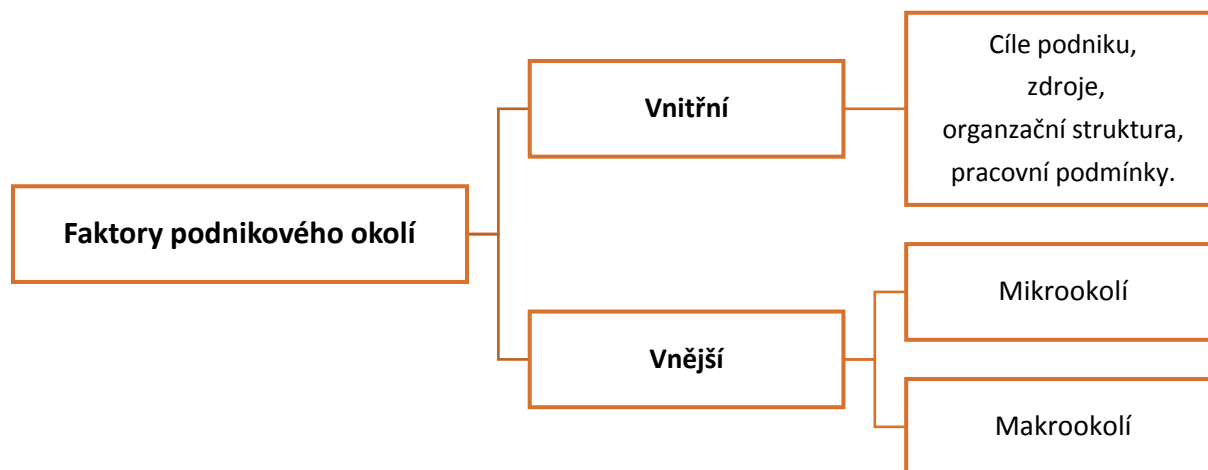


Konkurenční výhodou může být pro podnik prakticky cokoliv. Může to být mimořádná kvalita, lepší poskytování služeb, bezpečnost výrobků, technická vybavenost výrobku, originální design, výrobní postup, země původu, schopnosti zaměstnanců, vynalézavost vedení, značka, cena apod. Výhody jsou ale nestále a podnik by se neměl zaměřovat jen na jednu, ale měl by kombinovat více prvků, jež budou utvářet celou konkurenční výhodu a zajistí tak podniku úspěch. (Jirásek, 2001)

#### **2.3.4 Konkurenční prostředí**

Konkurenční prostředí můžeme charakterizovat také jako podnikatelské prostředí, marketingové prostředí či okolí, ve kterém na podnik působí vnější síly. Samotným prostředím se myslí soubor okolností, ve kterých žije nějaký subjekt a které na něj určitým způsobem působí. Subjektem je pak myšlen člověk, rodina, podnik, místo apod. Na chování subjektu působí vlivy prostředí, jak kladné, tak i záporné a jsou označovány jako faktory prostředí. A aby byl podnik konkurenceschopný, musí tyto faktory brát v úvahu při jakémkoliv rozhodnutí a spolu s tím sledovat prostředí, ve kterém působí, neboť toto prostředí je rozhodující v rámci současného a i budoucího vývoje podniku. Je zřejmé, že podnik není od okolního světa izolován, ale je jím obklopen. Okolím podniku pak rozumíme vše, co se skrývá za jakousi fiktivní hranici daného podniku a čím je možno jej ovlivnit nebo na co eventuálně sám může působit. Vliv okolí na podnik je zpravidla silnější než možnost podniku ovlivňovat okolní svět. A protože je prostředí velice dynamické, představuje pro podnik nekončící řetězec příležitostí a hrozeb. Aby podnik nejen přežíval, ale také prosperoval, je důležité, aby byl schopen včasné reagovat na měnící se podmínky daného prostředí. Pakliže je schopen rozpoznat příležitosti jako první, získává nepochybnou konkurenční výhodu. (Synek, & Kislingerová, 2010) a (Jakubíková, 2008)

## Faktory podnikového okolí



Zdroj: vlastní zpracování na podkladu (Dvořáček, & Slunčík, 2012, s. 3)

Konkurenční prostředí dělíme na vnitřní a vnější, přičemž síly působící uvnitř podniku představují vnitřní okolí a vnější okolí utváří mikroprostředí a makroprostředí viz obrázek 2.2.

### ***Vnitřní prostředí podniku***

Vnitřním okolím podniku rozumíme souhrn faktorů, jež působí uvnitř podniku a mají jisté dopady na řízení podniku. V rámci vnitřní analýzy podniku mají být vylíčeny silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci.

### ***Vnější prostředí podniku***

Vnější analýza podniku je zaměřena na zařazení podniku do odvětví, lokálního, národního a globálního okolí. Obecně lze říci, že obsahuje analýzu makroprostředí a mikroprostředí. (Dvořáček, & Slunčík, 2012)

- **Makroprostředí** – představuje pro podnik takové okolnosti, vlivy a situace, které nemůže nebo jen stěží může svým konáním ovlivnit. Patří zde vlivy demografické, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, ekologické aj. Pro účely zhodnocení makroprostředí se využívá analýza PEST, která zkoumá, jak tyto faktory činnost podniku ovlivňují.

Dále bude přiblížena v kapitole 2.4.1. Podstatou analýzy makroprostředí je zaměření se hlavně na ty faktory, které jsou pro daný podnik důležité a zhodnocení, jak mohou ovlivnit budoucí vývoj podniku a jaký na něj mohou mít potenciální dopad.

- **Mikroprostředí** – na rozdíl od makroprostředí představuje pro podnik takové okolnosti, vlivy a situace, které je svým působením schopen zřetelně ovlivnit. Mikroprostředím se myslí odvětví, ve kterém podnik působí, a tak je nutné sledovat jeho základní charakteristiky jako např. velikost trhu, vstupní a výstupní omezení, nároky na kapitál apod. Do mikroprostředí řadíme především obchodní partnery, zákazníky, konkurenci, veřejnost aj. Podstatou analýzy mikroprostředí je charakterizovat ty vlivy, jež zásadním způsobem ovlivňují činnost podniku. Jeho chování však není vymezeno jen konkurencí, ale také chováním dalších subjektů, kterými jsou odběratelé a dodavatelé, substituční zboží a potenciální noví konkurenti. Tyto faktory řeší Porterův model pěti konkurenčních sil, který bude popsán v kapitole 2.4.3. (Jakubíková, 2008)

### 2.3.5 Konkurenční strategie

Výraz strategie je odvozen od slova „stratégia“, které pochází ze starořečtiny a ve své době bylo považováno za umění vést válku.

Zavádění a formulaci nových strategií zajišťuje top management pomocí strategického řízení. Strategickým řízením rozumíme soubor aktivit, které vedou k formulaci dalších směrů vývoje podniku. Označujeme jej taky za proces, jehož podstatou je vyrovnaní se s měnícími se podmínkami na trhu příležitostí a zajištění rovnováhy mezi cíli a zdroji podniku. Přičemž příležitosti by měly být identifikovány a následně využity v rámci dalších rozhodnutí o alokaci zdrojů a způsobu jejich využití. Samotná strategie se stává nezbytným prostředkem pro přežití podniku a jejím hlavním cílem je připravit podnik na všechny budoucí situace, které s velkou pravděpodobností mohou nastat. (Sedláčková, & Buchta, 2006)

Konkurenční strategii můžeme chápat jako posloupnost řady činností a přístupů, které jsou-li dobře provedeny, mohou zabezpečit podniku větší pravděpodobnost úspěchu a dosažení vytyčených cílů v daném okamžiku a v daném konkurenčním prostředí. Přitom podle Portera je nejpriznivější taková konkurenční strategie, která je ovlivněna především dvěma faktory. Prvně přitažlivostí odvětví a poté konkurenční postavení podniku v odvětví. Pro výběr nejvhodnější konkurenční strategie by se měl podnik zaměřit na analýzu pěti základních konkurenčních sil. (Bartes, 2008)

Existuje řada strategií, které lze využít pro zlepšení konkurenčního postavení podniku. Michael Porter, který se zabývá problematikou konkurenční výhody, uvedl, jak dosáhnout této výhody pomocí tří genericky strategickými přístupy, jež mají dopomoci k dosažení nadprůměrné výkonnosti. Jde o:

- 1. strategii nízkých nákladů** – v této strategii je cílem, aby se podnik v daném odvětví stal výrobcem s nejnižšími náklady v porovnání s jeho konkurenty. Tato strategie nabádá podnik k tomu, aby zaváděl nové moderní zařízení do výroby, následně snižoval přímé a režijní náklady a také minimalizoval náklady na výzkum a vývoj, reklamu, prodej apod. To ovšem neznamená, že by měl ignorovat oblast kvality a služeb. Když podnik dosáhne nízkých nákladů, znamená to pro něj řadu výhod, jako například ochranu před vlivnými odběrateli a dodavateli a také staví firmu do výhodného pozice, pokud jde o substituty, v porovnání s jejími konkurenty v odvětví. Pro tyto podniky jsou typické spíše výrobky na standardní úrovni, které jsou určeny nenáročným zákazníkům. Za hlavní nevýhodu lze označit fakt, že se obvykle objeví další podnik, který je schopen dosáhnout ještě nižších nákladů, a tak ohrozí společnost, pro kterou strategie v nízkých nákladech hraje prim. (Bartes, 2008)
- 2. diferenciaci** – druhá strategie je založena na myšlence jedinečnosti a lepšího výkonu v oblastech, které jsou pro zákazníky důležité a které dokáží ocenit a zaplatit za ni i vyšší cenu. V tomto případě společnost usiluje o vedoucí postavení v kvalitě a také klade velký důraz na vnímání značky zákazníkem. Tato strategie nedovoluje podniku ignorovat náklady, jen je nestaví na první pozici jako svůj strategický cíl. Nejlepší pro podnik je, když se liší v několika formách najednou a nejlepšího postavení dosahuje podnik, který si získá zákaznickou věrnost znače,
- 3. soustředění pozornosti (focus)** – na rozdíl od předcházejících strategií se podnik zaměřuje jen na úzký okruh cílových zákazníků a snaží se dokonale rozpoznat jejich potřeby: Hlavní myšlenka této strategie tkví v tom, že podnik usiluje buď o výhodu v nízkých nákladech nebo o diferenciaci nebo dosáhne obojího. (Kotler, & Keller, 2013)

Na základě popsaných strategií, lze vycházet z Porterova tvrzení, kde uvádí, že „*společnosti sledující stejnou strategii na tomtéž cílovém trhu, tvoří tzv. strategickou skupinu a firma, která tuto strategii zvládne nejlépe, dosáhne nejvyššího zisku.*“ (Kotler, & Keller, 2013, s. 83)

## 2.4 Analýza konkurence

Po vysvětlení všech potřebných základních pojmů se dostáváme k teoretickému popisu vybraných metod určených pro hodnocení konkurenceschopnosti. V první řadě bude využita analýza PEST, která slouží pro zhodnocení makroekonomických vlivů a zahrnuje čtyři faktory, politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní a technicko-technologické. Jako druhá metoda bude představena SWOT analýza, která zahrnuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Následně bude popsán Porterův model pěti konkurenčních sil, jež určuje úroveň konkurence v odvětví a závisí na pěti základních faktorech, kterými jsou dodavatelé, odběratelé, substituty, potenciální noví konkurenti a stávající konkurence v odvětví. V závěru bude popsána finanční analýza a finanční poměrové ukazatele.

### 2.4.1 PEST analýza

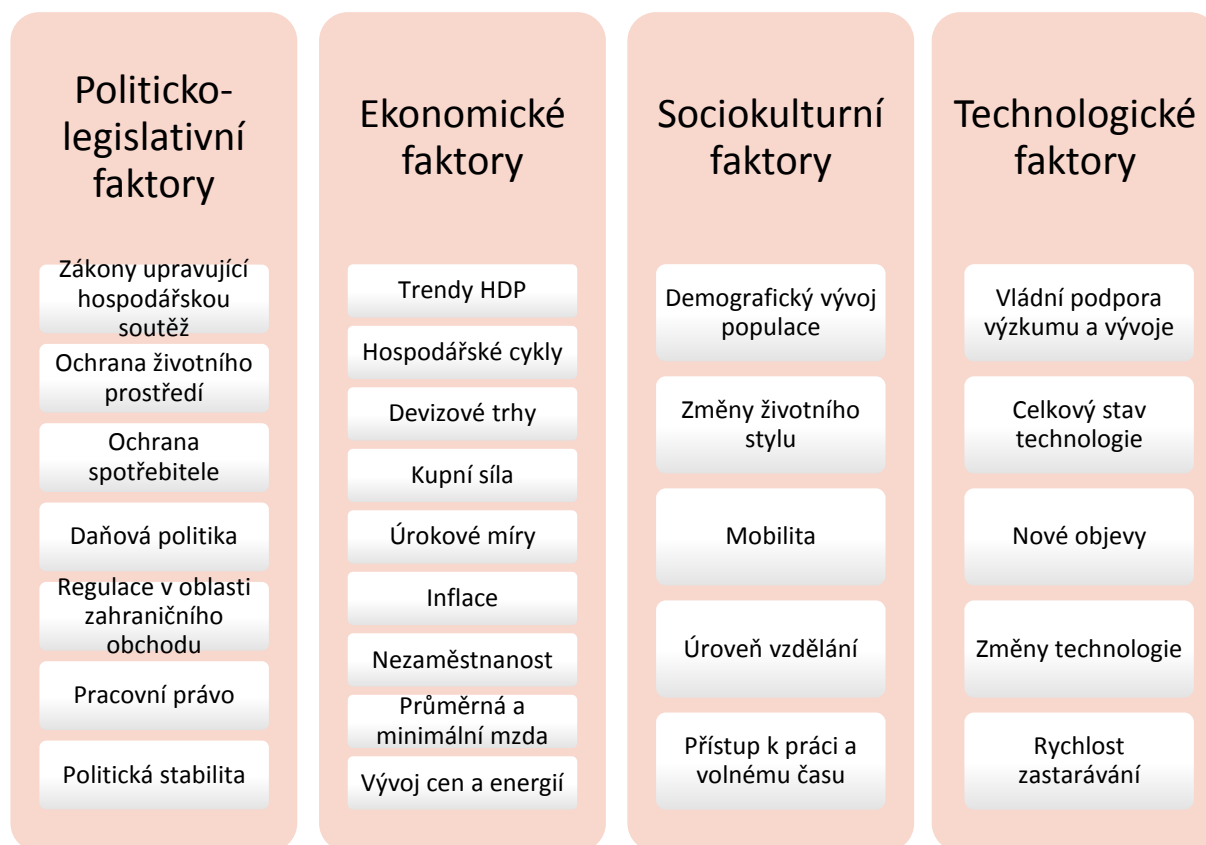
Pro analýzu makroprostředí se od 80. let využívá PEST analýza, která je též označována jako strategický audit vlivů makroprostředí.

PEST analýza je zaměřena na hodnocení jednotlivých vlivů daného prostředí a jejím hlavním úkolem je rozpoznat právě ty oblasti, jejichž změny by mohly mít dopad na podnik a posoudit k jakým potenciálním změnám by mohlo v těchto klíčových oblastech dojít. Je třeba si uvědomit, že vlivy, jež jsou pro jeden podnik významné, nemusí pro jiný podnik mít až takovou váhu, a proto je důležité rozlišovat faktory podstatné pro určitý podnik. (Kozel & Mynářová, & Svobodová, 2011)

Tato analýza dělí vlivy makroprostředí do čtyř základních skupin, jejichž počáteční písmena tvoří zkratku PEST. Jde o faktory politicko – legislativní (P), ekonomické (E), sociálně – demokratické (S) a na závěr technicko – technologické (T). Postupem času se utvořily další modifikace této analýzy, které se rozšířily o další faktory. Jednou z možných variací je PESTLE či PESTEL analýza, kdy se k základu PEST přidaly faktory enviromentální (E) a legislativní (L). Mezi další variantu můžeme zařadit analýzu PESTLIED, kde došlo k přidání písmene (I) internacionální a (D) jako demografické faktory. K dalším přístupům zkoumání makroprostředí patří metody STEEPLE a SLEPT, kdy se v prvním případě přidalo písmeno (E) jako etický faktor. (Dvořáček, & Slunčík, 2012)

Pro potřeby této práce bude pracováno s původní PEST analýzou a jednotlivé faktory jsou vyjmenovány v obrázku 2.3.

## Přehled faktorů souvisejících s PEST analýzou



Zdroj: vlastní zpracování na podkladu (Dvořáček, & Slunčík, 2012, s. 10)

### *Politicko-legislativní faktory*

Existence řady zákonů, vyhlášek a právních norem představuje politická omezení, která se dotýkají každého podniku a vymezují jim prostor pro podnikání, ale i upravují jejich působení a výrazně ovlivňují jejich počínání si v budoucnosti. V případě podniků, které míří za hranice naší země, hrají významnou roli politické vztahy s okolním světem.

### ***Ekonomické faktory***

Tyto faktory jsou spjaté se stavem ekonomiky a s vývojem základních makroekonomických trendů v okolí. Mezi základní ukazatele patří úroková míra, míra inflace, míra ekonomického růstu, daňová politika a devizový kurz aj. Vývoj zmíněných ukazatelů může podnikům přinést buď příležitosti v investičních činnostech podniku spjatých s příznivou úrovní úrokové míry anebo ohrožení v podobě například změny devizových kurzů.

### ***Sociokulturní faktory***

Sociální, kulturní a demografické vlivy odráží strukturu obyvatelstva jeho postoj a život. Sleduje se především demografický vývoj, stárnutí obyvatelstva, životní styl, kvalita osobního života apod. Pakliže je podnik schopen rozpoznat potřeby a tužby jednotlivců dostává se do předstihu před konkurenty v boji o zákazníka.

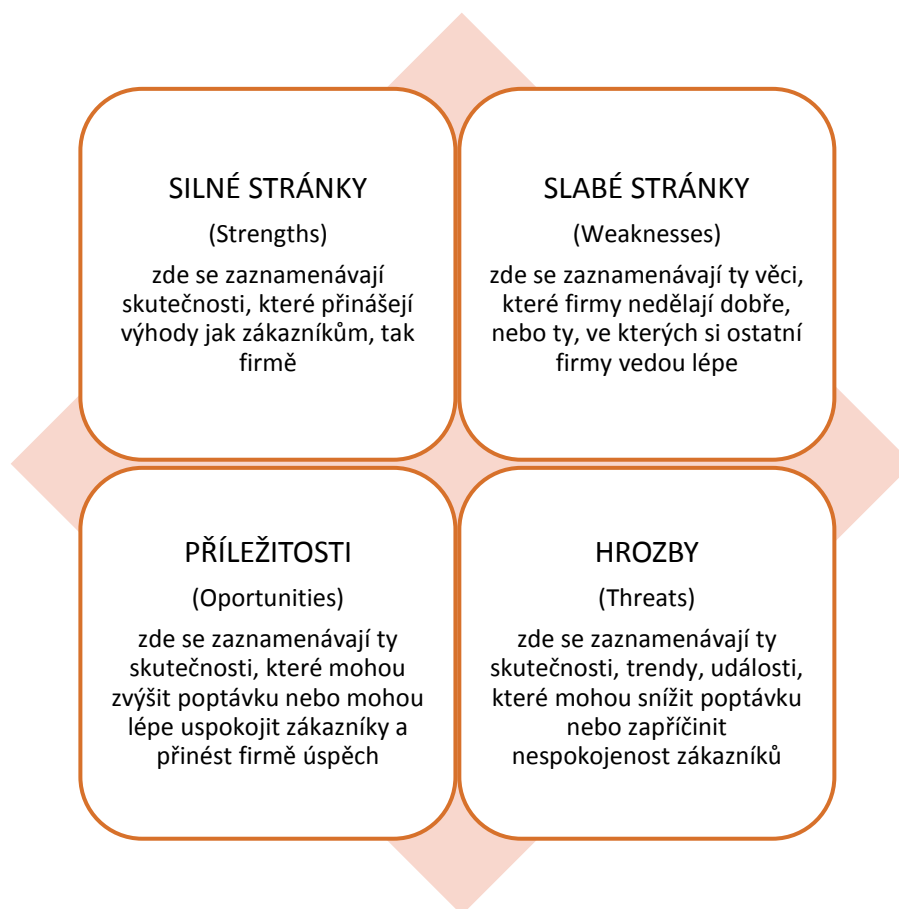
### ***Technicko-technologické faktory***

Zahrnují technické a technologické změny, o kterých by měl být podnik informován, aby se vyhnul zaostalosti a prokázal svou inovační činnost. Sledování těchto změn může vést k budoucímu úspěchu podniku a k vytvoření výjimečné konkurenční výhody. (Sedláčková, & Buchta, 2006)

#### **2.4.2 SWOT analýza**

SWOT analýza je jednoduchá analytická technika, která je součástí strategické analýzy a posuzuje vnitřní a vnější okolí daného podniku. SWOT představuje zkratku čtyř skupin faktorů okolí – silných stránek (*Strong*), slabých stránek (*Weaknesses*), příležitostí (*Opportunities*) a hrozeb (*Treats*). Silné a slabé stránky jsou spjaté s vnitřní situací v podniku a naopak příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí, které daný podnik obklopuje a působí na něj různými faktory. (Kozel & Mynářová, & Svobodová, 2011)

### SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování na podkladu (Jakubíková, 2008, s. 103)

#### *Analýza vnějšího prostředí*

Podnikatelská jednotka by měla vytvořit marketingový informační systém, pomocí něhož by sledovala nejnovější vývojové trendy a změny a k nim související příležitosti a hrozby.

- **Příležitosti** – představují pro podnik takové možnosti, prostřednictvím kterých může získat finanční prostředky, lépe využít dosavadní disponibilní zdroje či účinněji dosáhnout stanovených cílů. Staví firmu na lepší pozici vůči konkurenci. Tyto příležitosti mohou mít podobu např. kontaktů s novými partnery, rozvoje nových technologií nebo nových příležitosti pro investování.
- **Hrozby** – jsou protipólem příležitostí a znamenají pro podnik nežádoucí situaci, která může výrazně ovlivnit jeho činnost. Mohou představovat hrozbu úpadku



nebo neúspěchu, a proto by je měl podnik rychle identifikovat a odstranit či minimalizovat. Hrozbou může být příliv nových konkurentů, nestabilní politická situace, odchod klíčových pracovníků nebo změny v preferencích zákazníků.

### ***Analýza vnitřního prostředí***

Nalezení příležitostí a jejich využití ještě neznamena totéž. Je důležité, aby si každý podnik našel své silné a slabé stránky.

- **Silné stránky** – jsou představovány oblastmi, ve kterých je firma úspěšná a pomocí kterých si může vybudovat konkurenční výhodu. Zajišťují podniku dobrou pozici na trhu. Patří sem např. dobrá image firmy, kvalitní pracovníci, firemní know-how, finanční zdraví firmy, kvalitní výrobek, dobré povědomí mezi zákazníky, stálí dodavatelé, mezinárodní působnost apod.
- **Slabé stránky** – stejně tak jako hrozby jsou protipólem příležitostí, tak jsou slabé stránky opakem silných stránek. Jedná se o faktory, které podnik brzdí a brání mu v dosažení efektivního výkonu. Můžeme k nim přiřadit např. špatné geografické umístění firmy, nepochopení ze strany marketingu, nedostatek finančních prostředků, vysoké náklady, nedostatek zkušeností, nedostatečné kapacity, špatná komunikace v podniku, špatná pověst u zákazníků aj. (Kotler, & Keller, 2013) a (Blažková, 2007)

Hlavním cílem SWOT analýzy je zjistit, do jaké míry jsou stávající strategie firmy a její silná a slabá místa významná a schopná se vypořádat s nastávajícími změnami v prostředí. Pomocí SWOT analýzy je možno odvodit čtyři základní strategie:

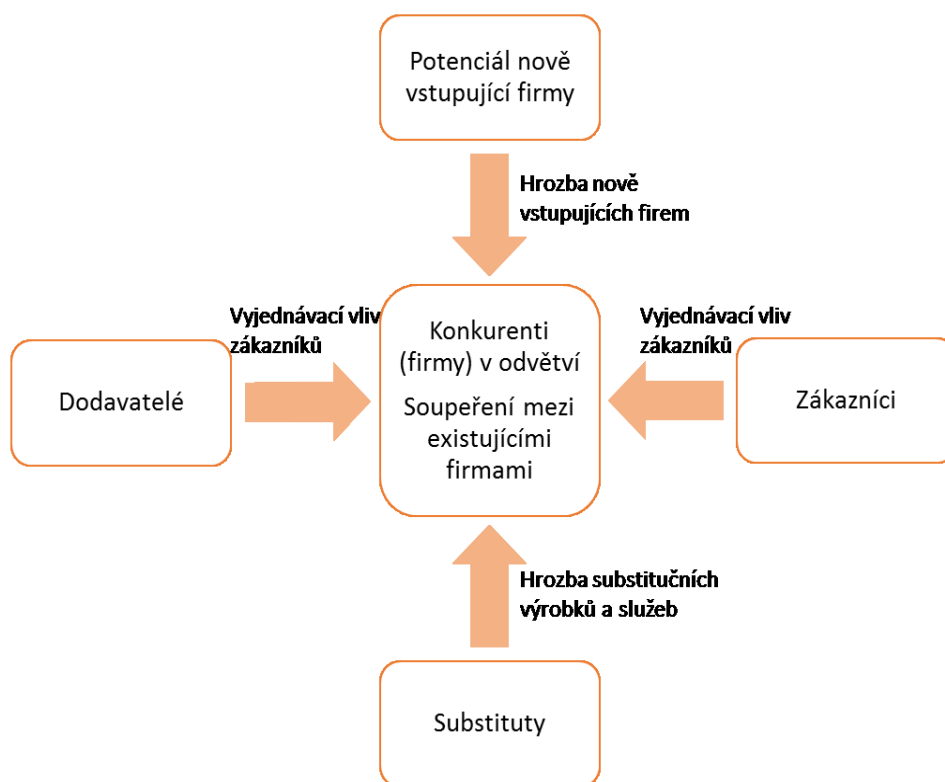
- SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí
- WO – odstranění slabin pro využití nových příležitostí
- ST – použití silných stránek k eliminaci hrozeb
- WT – zamezení případných hrozeb a minimalizace slabých stránek. (Dvořáček, & Slunčík, 2012)

### 2.4.3 Porterův model 5 konkurenčních sil

Porterova teorie konkurenčních sil určuje úroveň konkurence v odvětví. Ta závisí na pěti základních konkurenčních faktorech, které výrazně ovlivňují konkurenční postavení, úspěšnost podniku a napomáhá při výběru nejvhodnější konkurenční strategie pro danou firmu. Avšak jednotlivá odvětví poskytují různé předpoklady pro dosažení ziskovosti. Mezi zmíněné faktory patří dodavatelé (vyjednávací síla dodavatelů), zákazníci (vyjednávací síla zákazníků), substituty (nebezpečí substitučních výrobků), potenciálně noví konkurenti (nebezpečí jejich vstupu do odvětví) a stávající konkurence v odvětví (soupeření mezi existujícími firmami). Jednotlivé faktory jsou v grafickém znázornění na obrázku 2.5. (Mikoláš, 2005)

Obr. 2.5

Model pěti konkurenčních sil



Zdroj: vlastní zpracování na podkladu (Mikoláš, 2005, s. 69)

**Nebezpečí nově vstupujících firem do odvětví** závisí na atraktivitě daného odvětví a příslibu snadných výnosů a dobrého konkurenčního postavení. Tomu často napomáhají značné zdroje a schopnosti potenciálního konkurenta. Hrozba vstupu nových firem je odvislá od existence nebo naopak neexistence vstupních bariér do daného odvětví a určitou roli sehrávají i očekávané reakce konkurentů již v odvětví působících. Mezi vstupními bariérami mohou být úspory z rozsahu, technologie a speciální know-how, oddanost zákazníků značce, kapitálová náročnost, legislativní opatření a řada dalších. Čím jsou vstupní bariéry nižší, tím je hrozba nových konkurentů vyšší. Stávající konkurenti mohou reagovat na vstup potenciálních rivalů prostřednictvím snižování cen svých výrobků nebo zvyšováním reklamní činnosti apod. (Sedláčková, & Buchta, 2006)

**Nebezpečí substitučních výrobků** vyplývá ze schopnosti výrobku funkčně nahradit již existující výrobky či služby na trhu. Pokud se cena nebo výkon substitučního výrobku stane přitažlivějším, bude to lákadlem pro kupující, aby se odvrátili svou přízeň od původního výrobku. Nebezpečí se navíc zvyšuje při větší pružnosti zákazníků, kteří mohou hravě přejít k substitučnímu výrobku. V případě že je jejich cena nižší a kvalita vyšší v porovnání s již existujícím výrobkem, nabývá jejich konkurenční pozice na síle. Což by měly podniky v oboru brát na vědomí. Nezvyšovat ceny svých výrobků, spíše přistoupit ke zdokonalování svých produktů a služeb. (Mallya, 2007)

**Soupeření mezi existujícími podniky** představuje úroveň konkurenčního boje mezi podniky ve stejném odvětví. Tato úroveň je ovlivněna následujícími šesti faktory.

- a) *Stupeň koncentrace* – vypovídá o počtu firem působících v daném odvětví a o jejich tržním podílu. Čím vyšší stupeň koncentrace, tím ostřejší konkurence. Jakýkoliv projev aktivity jednoho účastníka většinou způsobuje okamžité reakce konkurence. V takových případech se stává, že firmy spojují své síly, aby zabránily nežádoucí konkurenci.
- b) *Diferenciace výrobku* – čím méně jsou výrobky diferencovány z hlediska kvality, provedení a vlastností, tím více se konkurence zesiluje. Opačný dopad má na konkurenci vyšší diferenciace produktu, případně preference značky.
- c) *Změna velikosti trhu* – zvětšením trhu klesá ostrost konkurenčního boje. Dojde-li naopak k jeho stabilizaci, nadbytečné kapacity vedou k intenzivnější konkurenci

- d) *Struktura nákladů* – při vysokých fixních nákladech vzniká na zmenšujícím se trhu tendence konkurovat více cenou. Dále dochází k tomu, že cena, která kompenzuje variabilní náklady, zvyšuje fixní náklady.
- e) *Rostoucí výrobní kapacita* – konkurenční boj se zostřuje v případě, že nárůst trhu bude menší než nárůst výrobních kapacit.
- f) *Bariéra vstupu* – konkurence roste, pokud je obtížné odstoupit ze zmenšujícího se trhu. (Mikoláš, 2005)

**Vyjednávací síla zákazníků** roste s možností ovlivňovat nebo určovat si podmínky spolupráce s dodavatelskou firmou. Potenciální síla kupujících může mít na podnik velký vliv, pokud například operuje v okolí hodně dodavatelů nebo pokud existují jiné substituční výrobky. Kupující mohou využít svou sílu k vyjednání lepší kvality a výhodnějších platebních podmínek apod.

**Vyjednávací síla dodavatelů** je větší, čím nižší je počet dodavatelů v odvětví. V tomto případě, mají i větší vliv na podniky, protože si mohou diktovat lepší podmínky. Pro podniky je výhodnější, když v odvětví není velký počet dodavatelů, protože nemohou vytvářet tlak na ceny, kvalitu apod. (Sedláčková, & Buchta, 2006)

#### **2.4.4 Finanční analýza**

Smyslem finanční analýzy je provést diagnózu podniku. Při finanční analýze dochází k vyhodnocení současné finanční situace podniku, která je výsledkem působení ekonomických i neekonomických faktorů. Pomocí analýzy finanční výkonnosti podniku lze zhodnotit, jak minulý vývoj, tak odhadnout budoucí vývoj jednotlivých ekonomických veličin a připravit opatření pro zlepšení ekonomické situace podniku. Finanční údaje se stávají, nejen pro podnik, důležitým zdrojem informací, protože odrážejí úroveň podniku a jeho konkurenceschopnost. (Dluhošová, 2010)

Finanční analýza je podle Růčkové (2011) definována jako systematický rozbor získaných dat, která lze najít v účetních výkazech. Jejich kvalita a úplnost jsou základním předpokladem úspěšné finanční analýzy. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení podnikové minulosti, současné úrovně finančního zdraví a predikce budoucích podmínek.

Dle Kislingerové (2014, s. 78) se v posledních letech upouští od tradičních přístupů, jež vychází jen z informací zachycených v účetnictví. To ale neznamená, že by se běžné finanční analýze, která je nejpoužívanějším nástrojem pro zjišťování výsledků podnikání, stalo za dost. Jako přednosti finanční analýzy uvádí:

- *relativní jednoduchost*
- *rychlost obdržení dosažených výsledků*
- *rozšířenost používání a dostupnost vstupů konkurenčních podnikatelských subjektů umožňuje srovnání nejen v čase, ale i prostoru*
- *identifikace rizik plynoucí z dosavadního fungování společnosti*
- *poznání minulosti jako zdroje znalosti pro současnost i budoucnost.*

V rámci finanční analýzy v této práci bude použita metoda poměrových ukazatelů, která vychází z údajů ze základních účetních výkazů, jimiž jsou rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Poměrové ukazatele jsou nejčastěji využívanou rozborovou technikou, pomocí které lze získat rychlý obraz finančního stavu podniku. Poměrový ukazatel vyjádříme jako podíl jedné nebo více položek k jiné položce nebo skupině položek. (Růčková, 2011)

Poměrové ukazatele, které budou využity v této bakalářské práci, jsou – ukazatele rentability, ukazatele zadluženosti, ukazatele likvidity a ukazatele aktivity.

### ***Ukazatelé rentability***

Ukazatelé rentability nebo též ukazatele výnosnosti dávají do poměru zisk dosažený podnikáním s určitým druhem kapitálu, který se na vzniku tohoto zisku podílel. Obecně je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje či dosahovat zisku prostřednictvím použitého investovaného kapitálu. Mezi ukazatelé rentability patří následující ukazatele.

1. **Rentabilita aktiv** poměřuje zisk před úhradou úroků a zdaněním s celkovými aktivy, které byly investovány do podnikání a bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány. Udává, jak byl vložený kapitál do podniku zhodnocen.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.1)$$

2. **Rentabilita vlastního kapitálu** vypovídá o výnosnosti vlastního kapitálu a jeho zhodnocení v zisku. Je žádoucí, aby se tento ukazatel v čase zvyšoval, může to pak znamenat například zlepšení výsledku hospodaření.

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} \quad (2.2)$$

3. **Rentabilita tržeb** udává stupeň ziskovost, tj. jaká část zisku, připadá na 1 Kč tržeb.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.3)$$

### ***Ukazatelé zadluženosti***

Ukazatelé zadluženosti vycházejí z údajů z rozvahy a vypovídají o tom, do jaké míry firma využívá na financování majetku cizí zdroje, tedy dluh. Hovoří se o tzv. kapitálové struktuře, kdy se hledá optimální vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování podnikové činnosti. Mezi ukazatelé zadluženosti patří následující ukazatelé.

1. **Podíl vlastního kapitálu na aktivech** charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a finanční samostatnost, tedy do jaké míry je firma schopna financovat majetek z vlastních zdrojů.

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.4)$$

2. **Majetkový koeficient** neboli **finanční páka** je klíčový ukazatel pro stanovení optimální kapitálové struktury tj. optimální rozložení vlastních a cizích zdrojů financování.

$$\text{Majetkový koeficient} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

3. **Ukazatel celkové zadluženosti** neboli **ukazatel věřitelského rizika** vypovídá o tom, do jaké míry podnik využívá cizí zdroje na financování majetku. Čím vyšší bude hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.6)$$

4. **Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu** vypovídá o tom, kolik korun cizího kapitálu připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. Doporučená hodnota by se měla u stabilních společností pohybovat v intervalu od 0,8 – 1,2.

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.7)$$

5. **Stupeň krytí stálých aktiv** poměřuje dlouhodobý kapitál (vlastní i cizí kapitál) ke stálým aktivům. Je žádoucí, aby hodnota ukazatele dosahovala alespoň hodnoty 1.

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad (2.8)$$

### ***Ukazatelé likvidity***

Ukazatelé likvidity jsou důležité z hlediska finanční rovnováhy podniku a slouží ke zjištění, jestli podnik bude či nebude schopen včas dostát svým platebním závazkům. Ukazatelé mají obecný tvar, kdy dávají do poměru položky, jimiž je možno platit k položkám, které je nutno platit. Rozlišují se tři základní ukazatele.

1. **Okamžitá likvidita** poměřuje nejlikvidnější část majetku tj. pohotové platební prostředky (peníze na účtech, v hotovosti, šeky a volně obchodovatelné cenné papíry) se závazky splatnými do jednoho roku. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat kolem hodnoty 0,2.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.9)$$

2. **Pohotová likvidita** má doporučenou hodnotu v rozmezí od 1 – 1,5. Růst tohoto ukazatele by měl signalizovat zlepšení finanční a platební situace podniku.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.10)$$

3. **Celková (běžná) likvidita** udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Vypovídá o schopnosti podniku uspokojit své věřitelé, v případě, že by proměnil veškerá oběžná aktiva na hotovost. Obecně se uvádí, že by hodnota ukazatele měla pohybovat v rozmezí od 1,5 – 2,5.

$$\text{Celková (běžná) likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.11)$$

### ***Ukazatelé aktivity***

Pomocí ukazatelů aktivity se měří, jak účelně dokáže podnik hospodařit se svými aktivy. V případě, že jich má podnik více, než je účelné, vznikají přebytečné náklady, které zapříčiní i nízký zisk. Pokud jich má však nedostatek, může přijít o výnosy, které by případně mohl získat. Mezi ukazatele aktivity řadíme například následující ukazatele.

1. **Obrátka celkových aktiv** udává počet obrátů, tj. kolikrát určitá část majetku za určité časové období projde všemi stádii koloběhu v podniku a přemění se na peněžní prostředky.

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.12)$$

2. **Doba obratu aktiv** představuje dobu, za kterou projde určitá část majetku všemi stádii koloběhu v podniku. Čím je tato doba obratu kratší, tím je to pro podnik lepší.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.13)$$

3. **Doba obratu zásob** vypovídá o úrovni běžného provozního řízení v podniku.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.14)$$

4. **Doba obratu pohledávek** vypovídá o platební morálce odběratelů a o strategii řízení pohledávek.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.15)$$

5. **Doba obratu závazků** vypovídá o platební morálce podniku, kolik dní průměrně trvá, než firma uhradí své závazky vůči dodavatelům.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.16)$$

---

<sup>6</sup> Vzorce byly sestaveny dle Dluhošové (2010) a komentáře dle Růčkové (2011) a Dluhošové (2010)



### **3 Rozbor konkurenčního postavení podniku**

Praktická část bakalářské práce bude věnována představení a charakteristice vybraného podniku, kterým je malá firma s mnohaletou tradicí PRIMOZ, spol. s r.o. Zaměří se na základní charakteristiku firmy, na historii vzniku, současnou situaci spolu s představením činnosti firmy. Následně budou na podnik aplikovány vybrané metody, které vedou k hodnocení konkurenceschopnosti společnosti PRIMOZ, spol. s r.o.

#### **3.1 Základní informace o společnosti**

Společnost PRIMOZ, spol. s r.o. je firma zabývající se výrobou a prodejem ochranných pracovních oděvů, dále prodejem ochranné pracovní obuvi, ochranných pracovních pomůcek a dalších doplňků a drogistického zboží zahrnujícího převážně čisticí prostředky. Výrobní (šicí) dílna sídlí ve Valašském Meziříčí, kde se rovněž nachází hlavní prodejna a centrála firmy. Další prodejna se nachází v okresním městě Vsetín. Provozní doba těchto prodejen je totožná a to ve všední dny od 8:00 do 17.30 hod. O víkendu pouze v sobotu od 8:00 do 11:00 hod.

Společnost je společností s ručením omezeným, zapsána v obchodním rejstříku vedeného Krajským soudem v Ostravě, zapsána 1. prosince 1993. Předmětem podnikání je výroba oděvů a oděvních doplňků (kromě kožesinových) a specializovaný obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Dle systému CZ-NACE patří činnost podniku do sekce C – zpracovatelský průmysl, do výrobní skupiny 14.1 Výroba oděvů, kromě kožesinových výrobků. Specializovaný obchod je zařazen v sekci G – maloobchod, kromě motorových vozidel, do skupiny 47.7 Maloobchod s ostatním zbožím ve specializovaných prodejnách. Společnost vedou dva společníci, kteří jsou zároveň jednatelé, přičemž každý z nich zastupuje společnost samostatně. Do společnosti byl vložen základní kapitál ve výši 300 000 Kč, na kterém se oba ze společníků podíleli rovným dílem. Sídlo společnosti je na adrese Křižná 380/7, Krásno nad Bečvou, 757 01 Valašské Meziříčí.

##### **3.1.1 Historie a současnost**

Firma oficiálně vznikla v roce 1993, nicméně již několik let před zahájením činnosti majitelé ne jedenkrát koketovali s myšlenkou začít samostatně podnikat. Paradoxem je fakt, že tato malá, ale úspěšná firma chtěla původně kráčet jiným směrem, a to po stopách automobilového průmyslu. Avšak shodou šťastných náhod přehodnotili prvotní úmysl. K tomuto kroku napomohlo zjištění, že na trhu se nachází nedostatek subjektů, jež nabízí či vyrábí pracovní ochranné oděvy a pomůcky, a proto se rozhodli s touto činností začít, prorazit na regionální trh a vstoupit do tohoto odvětví.

V roce 2004 vešel v platnost zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, který umožňuje pracovat s tzv. náhradním plněním, bližší informace o této problematice budou rozvedeny v podkapitole 3.1.4. A také zjištění, že na trhu práce se nachází spousta zručných, nicméně tělesně znevýhodněných osob, je vedlo k zaměření se na poskytování příležitostí právě těmto osobám. Zpočátku bylo obtížné sehnat ty správné prostory pro provozování činnosti, proto bylo sídlo umístěno do okrajové části města Valašské Meziříčí, do Byniny. Avšak během několik let se tyto prostory staly nedostačujícími a byly daleko od centra města. Hlavní prioritou byla dostupnost k zákazníkům, proto došli k názoru, že nejspokudnějším řešením bude své sídlo přesunout právě do centra města, kde sídlí dodnes a mají zde hlavní prodejní místo, šicí dílu, administrativní a skladové prostory. A protože bylo nutné se nějakým způsobem prosadit, což v začátcích nebylo nijak jednoduché, majitelé vsadili na jednu z forem propagace své firmy, a to osobním dodáním informačních letáků do místních firem. Samozřejmě zvažovali rozšíření prodejních míst do okolních měst, proto otevřeli prodejny v Rožnově pod Radhoštěm a ve Vsetíně. Bohužel po několika letech neúspěšného prosazování se ve městě Rožnov pod Radhoštěm tuto prodejnu uzavřeli a soustředili se na prodejny ve Valašském Meziříčí a Vsetíně, kterým se dostávalo dostatečné pozornosti a kupní síly ze strany zákazníků.

V současné době zaměstnává společnost 16 zaměstnanců, z toho 12 tělesně znevýhodněných osob a to na pozicích:

- šička, přípravářka, střihačka,
- řidič, skladník, přípravář,
- vedoucí dílny, šička, přípravářka, střihačka,
- administrativní pracovník,
- prodavačka.

I přestože se jedná o malou firmu, je v současnosti dodavatelem osobních ochranných pracovních pomůcek mnoha velkým firmám v okolí, přičemž se zaměřuje hlavně na Zlínský kraj. Při návštěvě firmy PRIMOZ, spol. s r.o. je možné vyzkoušet a zakoupit zboží přímo v maloobchodní prodejně, kde se nachází široký sortiment drogerie, obuvi a oděvů.

### 3.1.2 Důležitost OOPP

Nelze opomenout důležitost osobních ochranných pracovních pomůcek nebo ve zkratce OOPP, jak bývá často uváděno. OOPP jsou nedílnou součástí téměř každého povolání a jsou a priori bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. OOPP musí odpovídat podmínkám daného pracoviště, povaze pracovní činnosti a potenciálním rizikům, které při výkonu pracovní činnosti mohou nastat. Mezi OOPP jsou řazeny pracovní rukavice, pracovní oděvy, pracovní obuv, ochranné brýle a přilby, sluchátka apod. Poskytování OOPP je tedy ze zákona povinné, avšak stává se stále častějším nešvarem mnohých firem. Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce také stanovuje práva a povinnosti týkající se OOPP jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Je důležitý individuální přístup k poskytování a používání OOPP ze strany zaměstnavatelů. Ač se může zdát, že by stejné profese měly využívat stejných OOPP, není tomu tak. Každá firma využívá jiné technologie, zařízení, postupy, proto je nutné individuální zvolení vhodných OOPP. V současnosti je možnost výběru z mnoha firem, které se zabývají proškolením v BOZP a používání OOPP a také provádí dozor nad dodržováním zákonem daných postupů. A proto je nezbytné, aby byl na trhu rozmanitý výběr OOPP právě pro individuální potřeby firem.<sup>7</sup>

### 3.1.3 Strategické cíle a strategie podniku

Strategie podniku staví především na dlouholeté tradici a důvěře, jež má vybudovanou se svými obchodními partnery. Prioritou společnosti je udržení se mezi výrobci a distributory osobních ochranných pracovních oděvů a pomůcek ve Zlínském kraji. Naprostou samozřejmost firmy PRIMOZ, spol. s r.o. představuje zachování vysoké kvality výrobků nabízených zákazníkům, neboť je to základem jejich současného postavení na trhu. Společnost buduje svou činnost především na těchto pilířích:

- mnohaleté zkušenosti a dobrém jménu firmy,
- vysoké kvalitě výrobků,
- otevřené komunikaci se zákazníky.

Strategickým cílem společnosti PRIMOZ, spol. s r.o. je dosáhnout vůdčího postavení na trhu svého působení a expandovat do dalších regionů České republiky.

---

<sup>7</sup> OOPP - poskytování, směrnice, evidenční listy, práva a povinnosti, 2016. *Dokumentacebozp* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/oopp-poskytovani-smernice-evidencni-listy-prava-a-povinnosti/>

### 3.1.4 Přehled činnosti podniku

#### *Chráněná Šicí dílna*

Šicí dílna je místem, kde dochází k výrobě kvalitních bezpečnostních pracovních oděvů. Jedná se zejména o pracovní oděvy pánské i dámské, oděvy speciální, pro lékaře, řezníky, dále pracovní a ostatní doplňky (jako např. prádlo, zástěry) a pracovní oděvy a doplňky na zimu. Jak již bylo zmíněno, v roce 2004 vešel v platnost zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, díky kterému mohla společnost PRIMOZ, spol. s r.o. ve spolupráci s Úřadem práce vymezit chráněná pracovní místa (dále jen CHPM). S Úřadem práce bylo nutno uzavřít dohodu o vymezení CHPM, která má účinnost po dobu 3 let. Úřad práce po této době musí znovu prověřit, zda jsou zachovány veškeré podmínky pro poskytování CHPM. Mezi tyto podmínky patří například přizpůsobení sociálních a hygienických aspektů práce, zajištění bezpečnosti pracoviště, přizpůsobení strojů pracovníkům apod. Mimo jiné díky vytvoření CHPM měla společnost PRIMOZ, spol. s r.o. možnost získat nemalé finanční prostředky na přizpůsobení své šicí dílny. Také mají možnost každý rok uplatňovat slevy na daních a zároveň je jím poskytována podpora v podobě finančních prostředků na úhradu 75 % nákladů spojených se zaměstnáváním zdravotně znevýhodněných osob. Tyto prostředky činí na osobu s invalidním důchodem se stupněm postižení I. – III. 8 800 Kč na mzdové náklady a dále 2 800 Kč na náklady spjaté s provozem, u osob se zdravotním znevýhodněním činí 6 000 Kč na mzdové náklady a 1 000 Kč na provoz. V současné době je v šicí dílně zaměstnáváno 7 zdravotně znevýhodněných zaměstnanců. Firma PRIMOZ, spol. s r.o. šije převážně z kvalitní stálobarevné a vysrážené látky. Přestože mají široký sortiment standardních oděvů, jsou schopni přizpůsobit se požadavkům zákazníků a ušít pracovní oděvy dle jejich individuálních potřeb. Stále větší množství firem požaduje jednotný firemní oděv, tudíž ušití oděvů ve firemních barvách včetně označení logem, není překážkou. Veškeré oděvy, jež jsou uváděny na trh, podléhají pravidlům uvedených v nařízení vlády č. 21/2003 Sb., která stanovují technické požadavky na OOPP. OOPP musí splňovat požadavky na ochranu zdraví a bezpečnost stanovené právě tímto nařízením. Do provozu a na trh mohou být uvedeny pouze v případě, že zaručí bezpečnost uživatelů a chrání jejich zdraví, aniž by došlo k ohrožení zdraví či bezpečnosti jiných osob. Firma PRIMOZ, spol. s r.o. vyrábí OOPP jednoduché konstrukce, které podléhají normě ČSN EN 340. Tato norma stanovuje obecné a nezbytné nároky na provedení ochranných oděvů především z hlediska ergonomie, nezávadnosti, značení velikosti, vzájemné slučitelnosti a samotného značení ochranných oděvů a na informace, které výrobce spolu s ochrannými oděvy dodává. Tato norma však nemůže být používána samostatně, nýbrž

spolu s normou, která udává konkrétní nároky na výrobky, jež poskytují ochranu. Dále podléhají určité druhy oděvů, nabízené firmou PRIMOZ, spol. s r. o., respektive pracovní oděvy jednoduché konstrukce s retroreflexními pruhy (bundy do pasu, kalhoty do pasu) certifikaci ITC. Tyto oděvy jsou určeny pro profesionální použití na ochranu uživatele proti klimatickým vlivům, které nejsou extrémní, na ochranu při práci v prostředí, v němž oděvy podléhají opotřebení nebo znečištění apod. Dále oděvy prostřednictvím retroreflexních pruhů zlepšují viditelnost uživatele při osvětlení předními světly dopravních prostředků (zejména večer a v noci). Tuto certifikaci provádí Institut pro testování a certifikaci, a. s., Zlín.

Obr. 2.6

Oděvy s retroreflexními pruhy



Zdroj: interní podklady firmy

### ***Maloobchodní prodej***

Společnost PRIMOZ, spol. s r.o. nabízí prodej uceleného sortimentu osobních ochranných pracovních pomůcek ve svých dvou prodejnách ve Vsetíně a ve Valašském Meziříčí. Do nabídky firmy patří:

- funkční prádlo značky MOIRA
- různé druhy pracovních rukavic (celokožené, proti tepelným rizikům, máčené PVC, latexu, nitrilu, textilní a vrstvené)
- obuv (pracovní, trekingové, sportovní, zdravotní a gumové holínky)
- doplňky pro ochranu sluchu, hlavy, pro ochranu dýchacích cest, brýle a celo obličejové štíty, kožené brašny, bezpečnostní zástěry pro účely sváření aj. a úklidové prostředky (úklidové vozíky, ručníky, mycí hadry, smetáky, kartáče, WC soupravy).

- drogerie (čistící pasty na ruce, ochranné krémy, mýdla, dezinfekční přípravky, čistící prostředky na nádobí, saponáty na podlahy, přípravky na WC, prací prášky a spoustu dalších)

Veškerý výběr tohoto sortimentu včetně cen je uveden na webových stránkách firmy [www.primoz.cz](http://www.primoz.cz), ze které je možné prostřednictvím e-mailu objednat vybrané zboží. Samozřejmostí je možnost vyzkoušení a zakoupení oděvů, rukavic a dalších doplňků přímo na prodejnách.

### ***Služby***

Službou navíc, kterou může firma PRIMOZ, spol. s r.o. svým zákazníkům poskytnout, je rozvoz zboží vlastní dopravou až do jejich skladu nebo prostřednictvím expresní balíkové služby PPL.

### ***Náhradní plnění***

Jak již bylo zmíněno, firma k rozvoji regionu přispívá především vytvářením pracovních příležitostí pro občany se změněnou pracovní schopností. Vzhledem k tomu, že firma zaměstnává více jak 50 % občanů se změněnou pracovní schopností, je schopna poskytovat firmám zaměstnávající více jak 25 zaměstnanců, náhradní plnění. Tento fakt se řídí zákonem č. 435/2004 Sb., §81 odst. 2 písmena b., o zaměstnanosti doplněného o prováděcí vyhlášku č.518/2004. Ve vyhlášce je uveden postup výpočtu maximální výše náhradního plnění, kterou může firma v daném roce realizovat. V roce 2016 mohla firma PRIMOZ, spol. s r.o. započítat svým odběratelům do náhradního plnění produkty v částce 8 728 275 Kč.

## **3.2 Aplikace vybraných metod**

V následující kapitole je za pomoci vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti, které byly teoreticky popsány v kapitole 2.4, analyzována konkurenční schopnost podniku PRIMOZ, spol. s r.o., která se soustřeďuje na osobní ochranné pracovní pomůcky. Použitými metodami pro zhodnocení konkurenceschopnosti jsou PEST analýza, Porterův model 5 konkurenčních sil, SWOT analýza a na závěr finanční analýza podniku.

### **3.2.1 PEST analýza**

První metodou hodnocení konkurenceschopnosti je PEST analýza, která byla teoreticky popsána v kapitole 2.4.1. PEST analýza je analytickou metodou, která hodnotí vnější, zejména makroekonomické podmínky podniku, které podnik nemá pod kontrolou a je jimi do značné míry ovlivňován. V rámci PEST analýzy jsou zkoumány čtyři oblasti, kterými jsou politicko-legislativní faktory, ekonomické faktory, sociokulturní faktory a technicko-technologické faktory.

#### ***Politicko-legislativní faktory***

Hlavními faktory, které sledovaný podnik ovlivňují, jsou zejména zákony, předpisy, nařízení vlády a právní normy. Proto se v první řadě zaměříme na tyto vlivy. Společnost PRIMOZ, spol. s r.o. provozuje svou činnost na základě uzavření společenské smlouvy o založení společenství s ručeným omezením. Z toho vyplývá, že se společnosti týká předně zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který se věnuje úpravě obchodních společností, kam spadá i společnost s ručeným omezením a upravuje veškerá ustanovení týkající se těchto společností přes vymezení práva a povinnosti společníků, orgány společnosti až po zrušení společnosti. Dalšími jsou zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který upravuje zejména vztahy v podnikatelském prostředí, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce upravující pracovněprávní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Dalším zákonem, který se sledovaného podniku týká, je již zmiňovaný zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, který stanovuje povinnost zaměstnavatelů zaměstnávající více jak 25 zaměstnanců zaměstnávat osoby se zdravotním postižením anebo odebírat výrobky a služby od zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50 % osob se zdravotním postižením. A jelikož firma PRIMOZ, spol. s r.o. je takým podnikem, zaměstnávající více jak 50 % zaměstnanců se zdravotním postižením, dotýká se jej hlavně prováděcí vyhláška č. 518/2004 Sb.

Dalším z nástrojů, prostřednictvím kterého je stát schopen ovlivňovat podnikatelské prostředí, je daňová politika. Především zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v aktuálním znění, který

upravuje daň z příjmů právnických osob. Současná výše daně z příjmů právnických osob je 19 %. Právnické osoby jsou povinny k poslednímu dni měsíce března podávat přiznání k dani z příjmů. Pro společnost PRIMOZ, spol. s r.o. zpracovává daňové přiznání daňový poradce, tudíž se jim prodlužuje lhůta pro podání daňového přiznání do konce června. Zákon o daních z příjmů taktéž upravuje daňové odpisy, což je důležité pro stanovení daňového základu. Další daní, týkající se podnikatelů, je daň z přidané hodnoty, jejíž snížená sazba činí 15 % a základní sazba činí 21 %. V prosinci roku 2016 vešel v platnost nový zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb. Tento zákon se týká fyzických a právnických osob, které platí nebo mají platit daň z příjmů v České republice. Evidenci podléhají tržby pocházející z podnikatelské činnosti a zároveň byly uhrazeny v hotovosti, platební kartou, šekem, směnkou a jinými obdobnými způsoby např. stravenkou. Aplikace tohoto zákona je rozdělena do čtyřech fází:

- 1. fáze – od 1. prosince 2016 – ubytovací a stravovací služby,
- 2. fáze – od 1. března 2017 – maloobchod a velkoobchod,
- 3. fáze – od 1. března 2018 – ostatní činnosti vyjma těch ve 4. fázi, například svobodná povolání, doprava, zemědělství,
- 4. fáze – od 1. června 2018 – vybraná řemesla a výrobní činnosti.<sup>8</sup>

Sledovaný podnik spadá pod fázi č. 2, čili byl povinen od 1. 3. 2017 začít evidovat tržby prostřednictvím EET. Náklady na zprovoznění EET byly vyšší, než předpokládali, neboť bylo nutné zajistit vhodnou firmu, která jim vytvoří, speciální software, který pokryje potřeby jejich podnikání.

Mezi další legislativní faktory, jež ovlivňují podnik, můžeme zařadit zákony ochrany osobních údajů, ochrany životního prostředí, zákony o odpadech, o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, o pojistném na veřejné zdravotní pojištění a zákon o ochraně spotřebitele.

Je nezbytně nutné, aby každý podnik sledoval změny v zákonech a následně těmto novelám zákonů nebo nově vzniklým zákonům přizpůsoboval své vnitropodnikové směrnice.

---

<sup>8</sup> Přehled povinných subjektů, předmět evidence tržeb a harmonogram spuštění, *Etržby* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/kdo-co-a-kdy>



## ***Ekonomické faktory***

Ekonomické faktory jsou projevem národní a světové ekonomiky a vyjadřují jejich působení a vliv na podnik a bezesporu je lze považovat za nejdůležitější faktory, jež zcela zásadně ovlivňují chod každého podniku. Jsou i do určité míry odvislé od politicko-legislativních faktorů, protože veškeré změny v zákonech a nařízeních vlády přímočaře souvisí s výši disponibilních prostředků potenciálních zákazníků, kteří jsou naprostou nezbytností pro zajištění existence a vůbec příjmů sledovaného podniku. Mezi typické faktory ekonomického prostředí, které svým vývojem ovlivňují vybraný podnik, jsou především míra inflace, vývoj hrubého domácího produktu (HDP), míra nezaměstnanosti, úrokové sazby a minimální a průměrná mzda.

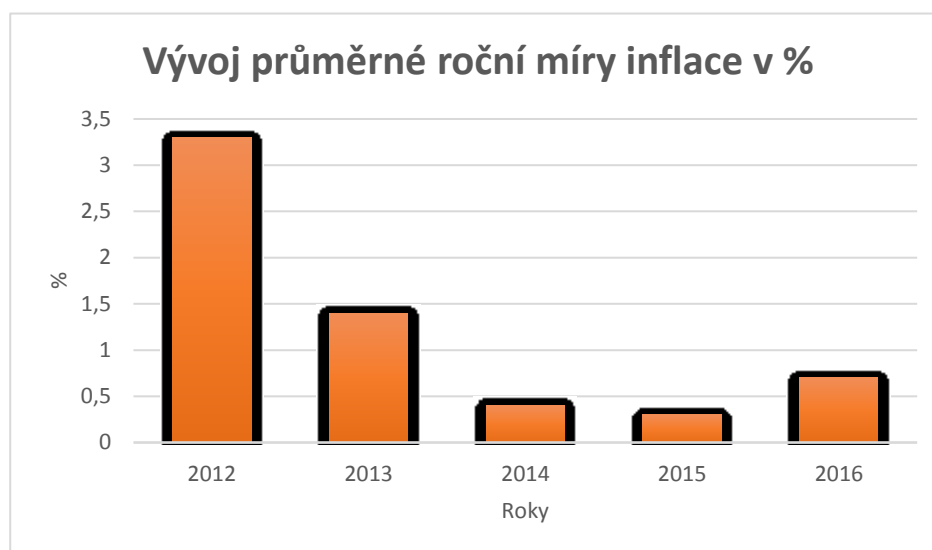
Prvním zkoumaným faktorem je **inflace**. Existence inflace spotřebitelských cen v ekonomice zapříčiní, že spotřebitel potřebuje čím dál větší důchod, aby byl schopen zabezpečit stejný objem zboží a služeb. Inflace je chápána jako opakovaný růst cen v ekonomice.<sup>9</sup> Za období uplynulých 5 let měla průměrná roční míra inflace klesající trend, jak můžeme vidět na grafu 3.1. Dle ČSÚ nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2012 a to 3,3 %, od tohoto roku vykazovala do roku 2015 pokles. V roce 2016 stoupla o 0,4 procentního bodu oproti roku předchozímu. Míra inflace, vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, byla v únoru 2017 1,0 %.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Co je to inflace, *Česká národní banka* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/faq/co\\_to\\_je\\_inflace.html](https://www.cnb.cz/cs/faq/co_to_je_inflace.html)

<sup>10</sup> Inflace – druhy, definice, tabulky, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

Graf 3.1



Zdroj: vlastní zpracování na podkladě ČSÚ

Klíčovým ukazatelem, pomocí kterého se měří výkonnost ekonomiky, je **hrubý domácí produkt**. Vyjadřuje peněžní hodnotu statků a služeb, které jsou na našem území v daném roce vyprodukovány.<sup>11</sup> Nepříznivý vývoj HDP zaznamenal v letech 2012 a 2013, což zapříčinila klesající tuzemská poptávka jak domácností po zboží a službách pro konečnou spotřebu, tak i poptávka investorů po fixním kapitálu.<sup>12</sup> Za rok 2014 byl HDP očištěný o cenové vlivy meziročně vyšší 2,0 %. K čemuž přispěl růst především zahraniční poptávky.<sup>13</sup> Rok 2015 se nesl ve znamení růstu české ekonomiky, na kterém se podílel jak zpracovatelský průmysl, tak i většina odvětví služeb. Růst HDP za celý rok 2015 činil 4,3 %.<sup>14</sup> V loňském roce ekonomika zpomalila svůj růst na polovinu, stoupla o 2,3 %. O růst ekonomiky se v roce 2016 zapříčinila hlavně spotřeba domácností, a také zahraniční poptávka. Bylo zaznamenáno,

<sup>11</sup> Hrubý domácí produkt (HDP) – Metodika, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hruby\\_domaci\\_produk\\_t\\_-hdp-](https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp-)

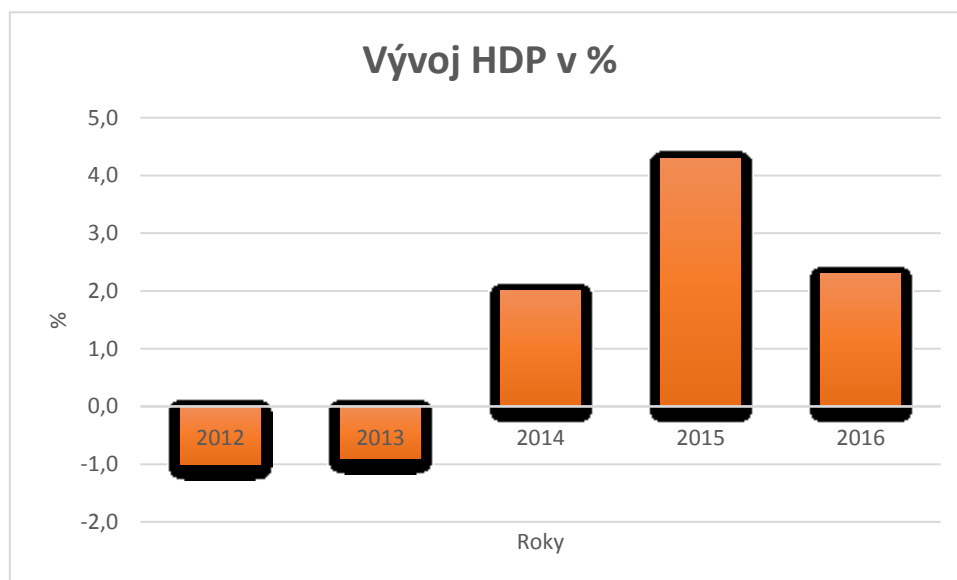
<sup>12</sup> ČR - revize HDP za r.2012 zvýšila pokles na 1,2%, *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/348211-cr-revize-hdp-za-r-2012-zvysila-pokles-na-1-2/>

<sup>13</sup> Tvorba a užití HDP – 4. čtvrtletí 2014, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2014-xg757ohkca>

<sup>14</sup> Ekonomika roste, HDP v roce 2015 o 4,3 %, *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/395786-ekonomika-roste-hdp-v-roce-2015-o-4-3/>

že se ekonomický růst projevoval napříč celým národním hospodářstvím, s výjimkou stavebního průmyslu.<sup>15</sup> ČNB prognózuje HDP na rok 2017 ve výši 2,8 %. Vývoj HDP v % mezi lety 2012 – 2016 je uvedeno na grafu 3.2

Graf 3.2



Zdroj: vlastní zpracování na podkladě ČSÚ

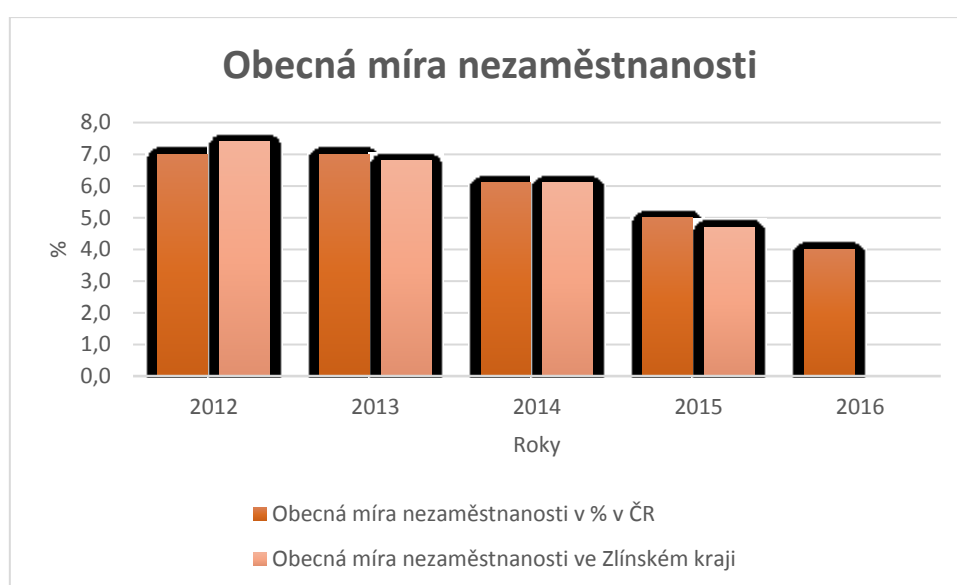
Dalším sledovaným ekonomickým faktorem je **obecná míra nezaměstnanosti**. Obecná míra nezaměstnanosti vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle. Na začátku sledovaného období tj. v roce 2012 byla 7,0 %, stejně tak v roce 2013. V následujících letech převládá klesající tendence obecné míry nezaměstnanosti. Za uplynulý rok 2016 činila obecná míra nezaměstnanosti 4,0 %. Ministerstvo financí predikuje obecnou míru nezaměstnanosti pro rok 2017 na 3,9 %.<sup>16</sup> V únoru 2017 poklesla nezaměstnanost na 5,1 % z lednových 5,3 %, k čemuž do jisté míry přispěl i růst ekonomiky. Tato klesající nezaměstnanost pravděpodobně

<sup>15</sup> Česká ekonomika loni zpomalila růst na polovinu, stoupla o 2,3 pct, *Ceskenoviny.cz* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/ceska-ekonomika-loni-zpomalila-rust-na-polovinu-stoupla-o-2-3-pct/1456692>

<sup>16</sup> Makroekonomická predikce - leden 2017, *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446>

povede k tlaku na růst mezd.<sup>17</sup> Jelikož se sledovaný podnik PRIMOZ, spol. s r.o. nachází ve Zlínském kraji, je důležitá hodnota tohoto ukazatele jednotně i pro tento kraj. Za 3. čtvrtletí roku 2016 byla 3,7 %.<sup>18</sup> Ve struktuře uchazečů o zaměstnání bylo ve Zlínském kraji ke konci roku 2016 evidováno 3 301 osob se zdravotním postižením, což představuje 16,6 % z celkového počtu nezaměstnaných.<sup>19</sup> K 28. 2. 2017 vykazoval ukazatel míry nezaměstnanosti pro Zlínský kraj 4,93 %. Vývoj obecné míry nezaměstnanosti ČR za posledních pět let je vyobrazen na grafu 3.3 spolu s porovnáním obecné míry nezaměstnanosti ve Zlínském kraji.

Graf 3.3



Zdroj: vlastní zpracování na podkladě ČSÚ

**Úrokové sazby** stanovené ČNB ovlivňují úročení obchodních bank a s tím související i výši poskytovaných úvěrů firmám. V konečném důsledku je ovlivněna i sledovaná společnost PRIMOZ, spol. s r.o., která by se na základě výše úrokových sazeb rozhodovala o vzetí úvěru na případný rozvoj svého podnikání. Mezi úrokové sazby ČNB patří dvoutýdenní repo sazba,

<sup>17</sup> Nezaměstnanost klesla na 5,1 %, analytici čekají tlak na růst mezd, *Ceskenoviny.cz* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-klesla-na-5-1-analytici-cekaji-tlak-na-rust-mezd/1458600>

<sup>18</sup> Nejnovější údaje: Zlínský kraj, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/1-xz>

<sup>19</sup> Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 12. 2016, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-12-2016>

diskontní sazba a lombardní sazba. ČNB na svém zasedání 30. 3. 2017 rozhodla o ponechání platnosti úrokových sazeb v nezměněné výši a to u dvoutýdenní repo sazby 0,05 %, u diskontní sazby taktéž 0,05 % a u lombardní sazby 0,25 %. Avšak podle vyjádření guvernéra ČNB Jiřího Rusnoka by mohla ČNB začít na přelomu letošního a příštího roku své úrokové sazby zvyšovat. Výše těchto úrokových sazeb ovlivňuje množství přijatých úvěrů komerčních bank od ČNB a také výši úrokových sazeb, za které tyto banky půjčují firmám.

Posledním makroekonomickým ukazatelem je **minimální a průměrná mzda**. Minimální mzda byla v ČR zavedena v roce 1991 a od té doby se mnohokrát změnila v závislosti na ekonomické situaci a na politickém složení vlády. V roce 2016 činila výše minimální mzdy 9 900 Kč za měsíc při týdenní pracovní době 40 hodin, hodinová výše pak 58,70 Kč. Pro osoby s invalidním důchodem byla ve výši 9 300 Kč za měsíc, přičemž hodinová sazba byla 55,10 Kč.<sup>20</sup> Od 1. 1. 2017 je minimální mzda navýšena na 11 000 Kč za měsíc pro týdenní pracovní dobu 40 hodin, hodinová sazba tedy činí 66,00 Kč. Od počátku tohoto roku platí tato výše minimální mzdy i pro zaměstnance s invalidním důchodem.<sup>21</sup> Průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců činila, ve 4. čtvrtletí loňského roku, 29 320 Kč, oproti předchozímu roku stoupla o 4,2 %. Po odečtení růstu cen, se reálně zvýšila průměrná mzda o 2,8 %. Medián mezd činil 25 061 Kč, tzn., že polovina hodnot mezd je nižší a druhá polovina je vyšší než medián. Průměrná hrubá mzda ve Zlínském kraj činila za uplynulý rok 24 342 Kč.<sup>22</sup>

### ***Sociokulturní faktory***

Podnik PRIMOZ, spol. s r.o. je situován ve Zlínském kraji v okrese Vsetín. Podle údajů vydaných Českým statistickým úřadem na konci září roku 2016 činil počet obyvatel ve Zlínském kraji 584 140 osob. V porovnání se stavem před pěti lety tj. v roce 2012, poklesl počet obyvatel celkem o 3 553 osob. Na snížení počtu obyvatel se ve Zlínském kraji podílely převážně ženy a to více než 70 % z celkového úbytku obyvatel. Ke snížení počtu obyvatel došlo i v okrese Vsetín, kde k poslednímu dni měsíce června 2016 bylo 143 578 obyvatel. Tento pokles byl

---

<sup>20</sup> Vliv minimální mzdy na nezaměstnanost v ČR, *Vláda České republiky* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/minimalni-mzda.pdf>

<sup>21</sup> Minimální mzda v roce 2017 i v letech 1991-2016, *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kalkulacka/minimalni-mzda/>

<sup>22</sup> Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2016, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2016>

způsoben záporným migračním saldem.<sup>23</sup> Zákazníky sledovaného podniku tvoří zejména obyvatelé ve věkové kategorii 15 – 64 let. Struktura obyvatel ve Zlínském byla v roce 2015 zastoupena ve věkové kategorii 15 – 64 let 388 196 osobami, přičemž průměrný věk obyvatel byl v kraji v roce 2015 42,5 let. V okrese Vsetín bylo zastoupení této věkové kategorie v roce 2015 z 66,6 % z celkového počtu 143 722 obyvatel.<sup>24</sup>

V místě hlavního sídla podniku PRIMOZ, spol. s r.o. ve Valašském Meziříčí bylo k 15. 12. 2016 22 449 obyvatel, z nichž 14 759 ve věkové kategorii 15 – 64 let.<sup>25</sup> V posledních letech dochází k demografickému stárnutí populace, které je zapříčiněno především sociálním rozvojem, lepšími pracovními podmínkami, rostoucí vzdělaností obyvatel, pokročilým zdravotnictvím, zdravým stravováním a kvalitnějším životním prostředím. V důsledku toho dochází v současné společnosti k prodlužování střední délky života. Je tedy nutné, aby byla zavedena politika přípravy na stárnutí obyvatelstva.<sup>26</sup>

Počet vzdělaných lidí v České republice neustále stoupá. Dle ČSÚ se počet vysokoškoláků enormně zvýšil převážně za posledních pět let na 1.3 milionů absolventů, což je o 134 % více než před 20 lety. Přičemž převážná většina vysokoškoláků jsou ženy. Dále poklesl nejen počet obyvatel se základním vzděláním, ale taky se střední školou bez maturity.<sup>27</sup> Český statistický úřad vydal v roce 2014 článek o zdravotně znevýhodněných osobách žijících na území, kde uvádí, že bylo v ČR přes jeden milion osob s různým typem zdravotního znevýhodnění. Převážnou většinu tvořily osoby starší 60 let (tj. 59 % z celkového počtu zdravotně znevýhodněných osob). Co se týká vzdělanosti, téměř tři čtvrtiny osob zdravotně znevýhodněných měly převážně základní nebo středoškolské vzdělání.<sup>28</sup> Nízká vzdělanost má za příčinu, že jedna čtvrtina pracovně činných osob pracuje převážně na pomocných pozicích.

---

<sup>23</sup> Obyvatelstvo v 1. pololetí 2016, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/xz/obyvatelstvo-v-1-pololeti-2016>

<sup>24</sup> Statistická ročenka Zlínského kraje - 2016: Obyvatelstvo, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-20].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/4-obyvatelstvo-v8rhkxsl1ti>

<sup>25</sup> Malý lexikon obcí České republiky - 2016: Zlínský kraj, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-20].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/maly-lexikon-obci-ceske-republiky-2016>

<sup>26</sup> Seniori a politika stárnutí: Příprava na stárnutí v České republice, *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/2856>

<sup>27</sup> Vysokoškoláků rapidně přibývá, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/vysokoskolaku-rapidne-pribyva>

<sup>28</sup> Se zdravotním postižením žije každý desátý občan ČR, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-20].

Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/se\\_zdravotnim\\_postizenim\\_zije\\_kazdy\\_desaty\\_obcan\\_cr\\_20140416](https://www.czso.cz/csu/czso/se_zdravotnim_postizenim_zije_kazdy_desaty_obcan_cr_20140416)

Je to zapříčiněno více faktory, ale také to závisí na ochotě zaměstnavatelů přizpůsobit pracovní prostředí těmto osobám (např. flexibilní pracovní doba)

Co se týče kupní síly Čechů, je na své nejvyšší úrovni za posledních 10 let. Avšak v porovnání se zbytkem kontinentu dosahuje kupní síla obyvatel České republiky jen poloviny evropského průměru.

### ***Technicko - technologické faktory***

Hlavním a možná i charakteristickým rysem soudobého světa je technologický pokrok a vývoj, který se prolíná napříč všemi odvětvími a je klíčem k úspěchu každého podniku na trhu. Tento neustálý vývoj nových technologií přináší nejen úsporu energií, šetření životního prostředí, úsporu surovin, ale také úsporu dnes tak cenné komodity jako je čas. Neustálý rozvoj strojů, zařízení, ale také materiálů je nezastavitelný proces a je potřeba z tohoto trendu co nejvíce těžit a přizpůsobovat se mu. Pro PRIMOZ, spol. s r.o. jsou technologie spojené hlavně s vývojem nových speciálních materiálů, neboť se neustále objevují specifické požadavky na vlastnosti OOPP ze strany zákazníků. Dále nezastaralost výrobních strojů a výroby (zastaralost strojů může vést k zhoršení kvality produktů, vyšší energetické náročnosti a také ke zvýšení nákladů, což může být pro takto malou firmu zásadní) a technické a softwarové vybavení prodejen. Některé technologické postupy jsou však neměnné. Firma PRIMOZ, spol. s r.o. musí z pozice výrobce dodržovat veškeré požadavky spjaté s uváděním oděvů na trh, které podléhají pravidlům uvedených v nařízení vlády č. 21/2003 Sb., která stanovují technické požadavky na OOPP. Také se musí řídit normou ČSN EN 340, ze které vycházejí především obecné a nezbytné nároky na provedení ochranných oděvů.

Podniku však chybí propracovanější webové stránky, které by splňovaly požadavky současné doby, a které by oslovily širší okruh zákazníků. Proto by bylo vhodné se na ně v nejbližší době zaměřit.

### ***Shrnutí PEST analýzy***

**Politicko-legislativní faktory** mohou v některých ohledech znamenat pro podnik riziko. Jisté změny v zákonech mohou podnik výrazně ovlivnit, jako např. případné změny zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti prováděného vyhláškou č. 518/2004 Sb. Takovým příkladem ovlivnění, bylo zavedením nového zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb, kdy musela společnost vynaložit nenadálé prostředky na zprovoznění EET. I změna sazby daně z příjmů PO, která se od doby, kdy začala společnost fungovat na trhu, několikrát změnila, by ovlivnila

zisky firmy. Je tak důležité, aby společnost nadále věnovala pozornost změnám v legislativě a byla schopna včas reagovat na případné obměny a hrozby z nich plynoucích. Vzhledem k tomu, že společnost využívá služeb daňového poradce, může být sledování novelizací zákonů pro společnost mnohem jednodušší. Další **faktory** jsou **ekonomické**. Rok 2012 byl pro českou ekonomiku ve znamení recese a firmy se potýkaly s nejistotou a nestabilitou podnikatelského prostředí. Výkonnost ekonomiky klesala i v následujícím roce a vlivem rostoucí inflace došlo k znehodnocení peněz, což mělo i nemalý vliv na mzdy zaměstnanců daného podniku, kteří si za svůj důchod pořídili méně zboží. Snížila se také domácí poptávka po zboží, což sledovaný podnik zaznamenal v roce 2013. V následujících letech byla již recese zažehnána a došlo k opětovnému oživení české ekonomiky a očekává se hospodářský růst zejména domácí poptávky. Česká ekonomika je momentálně stabilní, v následujícím období bude nutno přihlídnout k následkům ukončení intervencí ČNB. Dá se konstatovat, že současná ekonomická situace v České republice je pro podnikatele poměrně příznivá. V letošním roce se usmálo štěstí také na zaměstnance, kterým se zvýšila minimální mzda a sjednotila se i s minimální mzdou zaměstnanců s invalidním důchodem. I tomuto se daný podnik musel podrobit. Zvýšila se také průměrná mzda, nicméně je tato výše neadekvátní výši průměrných mezd v daném podniku. Dalšími **faktory**, jež analyzovanou společnost ovlivňují, jsou **sociokulturní**. Počet obyvatel jak ve Zlínském kraji, tak i v okrese Vsetín klesá. V posledních letech dochází také ke stárnutí populace, která je zapříčiněna klesající plodností a úmrtností. To může přinést nedostatek pracovních sil na trhu práce. Zvyšuje se však vzdělanost ekonomicky aktivních obyvatel, nicméně vzdělanost osob s různým typem zdravotního znevýhodnění je spíše základní, což pociťuje i sledovaný podnik, avšak se u nich na vzdělanosti tolik nelpí. Je však několik požadavků, které musí uchazeči splňovat jako např. základy matematiky a práce na počítači. Kupní síla obyvatel je za posledních 10 let na své nejvyšší úrovni. Působení sociokulturních faktorů na sledovaný podnik se dá označit za neutrální. Posledními sledovanými **faktory** jsou **technicko-technologické**. Společnost musí sledovat vývoj nových materiálů a dbát na modernizaci výrobních strojů, které zároveň budou muset být přizpůsobeny tělesným znevýhodněním zaměstnanců. Současně musí splňovat dané požadavky na uvádění oděvů na trh. Zaostává však v komunikačních technologiích.



### 3.2.2 SWOT analýza

Prostřednictvím SWOT analýzy budou identifikovány silné a slabé stránky společnosti PRIMOZ, spol. s r.o, které napomáhají kompletně zhodnotit stávající situaci v podniku, dále příležitosti, ze kterých by mohl podnik těžit a v neposlední řadě hrozby, kterým je vystaven. Informace pro zpracování SWOT analýzy byl čerpány z vlastního pozorování a rozhovoru s managementem firmy.

#### *Silné stránky*

Silné stránky ukazují přednosti podniku vůči konkurenci a je prioritou podniku, aby se zaměřil na jejich maximalizaci. V následujících bodech jsou uvedeny a rozvedeny jednotlivé silné stránky podniku PRIMOZ, spol. s r.o.

- **Dobré povědomí mezi zákazníky** – vzhledem k dlouhodobému setrvání na trhu si firma vybudovala pevné vztahy se svými zákazníky, postavené především na vzájemné důvěře. Firma PRIMOZ, spol. s r.o. je vyhledávaná především pro svou kvalitu, přijatelnou cenu a otevřený přístup k zákazníkům.
- **Kultura a prostředí firmy** – jedná se o důležitý fakt, který se nepochybně řadí mezi silné stránky. Firma je svou velikostí řazena mezi malé a střední podniky, kde funguje jednoduchý systém řízení a tudíž se dá předpokládat plynulý a bezproblémový tok informací napříč celým podnikem. Problémy jsou řešeny operativně a s okamžitou zpětnou vazbou. Navíc řízení podniku náleží dvěma osobám, které se dokáží rychle přizpůsobovat změnám bez nějakého zdlouhavého procesu jednání. A poměrně rychle dokáží reagovat na změny poptávky ze strany svých zákazníků. Firmu pojí se svými zaměstnanci velmi dobré a osobní vztahy, což napomáhá vybudování příjemného pracovního prostředí.
- **Mnohaleté zkušenosti vedení podniku** – jsou hodnoceny jako silná stránka především z důvodu dlouholeté existence podniku. Firma působí na trhu již přes 20 let, což přineslo spoustu zkušeností. Vedení podniku se potýkalo s řadou změn, vývojem informačních a komunikačních technologií, ale také si prošlo obdobím, kdy zasáhla ekonomická krize a podepsala se na řadě odvětví. Management podniku dokázal těmto vlivům okolí velmi dobře čelit, a tak získal stabilní postavení na trhu a dobrou základnu věrných zákazníků.
- **Dobré vztahy s obchodními partnery** – silnou stránkou a nepochybnou konkurenční výhodou jsou dlouholeté obchodní vztahy jak s dodavateli, tak s odběrateli.

- **Finanční nezávislost na peněžních ústavech** – v současnosti má firma splacené veškeré závazky vůči bankám, což je výhodou i z hlediska stanovení cen (při úvěrovém zatížení by se tyto náklady promítaly do rabatu).
- **Nenahraditelnost nabízeného sortimentu OOPP** – sledovaný podnik se orientuje na výrobky, jež jsou podstatnou součástí většiny profesí, neboť zabezpečit svým zaměstnancům ochranu zdraví při práci je prioritou všech zaměstnavatelů. Tím pádem, se samotný nabízený sortiment společnosti PRIMOZ, spol. s r.o. dá označit jako silná stránka, neboť není pochyb o tom, že OOPP budou nadále vyhledávanými produkty na trhu.
- **Chráněná šicí dílna** – je nepochybně silnou stránkou podniku, už z toho důvodu, že díky vytvoření chráněné dílny se podniku dostává četných finančních injekcí na vytvoření chráněného pracovního místa, na příspěvky na mzdové náklady, úlevy na povinných odvodech aj. V rámci tohoto jsou také schopni poskytovat svým odběratelům náhradní plnění, což pro ně představuje jistotu v odběru produktů.

### ***Slabé stránky***

Slabé stránky představují slabiny podniku, případně skutečnosti, ve kterých je konkurence o krok napřed. Proto by je podnik neměl ignorovat, ale měl by podniknout kroky k jejich eliminaci. Mezi slabé stránky podniku PRIMOZ, spol. s r.o. lze zařadit tyto záležitosti.

- **Nedostatečná marketingová činnost podniku** – velkou mezerou podniku je především malá propracovanost webových stránek, což je v dnešní době, orientované na komunikaci prostřednictvím internetu, poměrně velkým nedostatkem. Větší zaměření se na design, služby a informace uvedené na webových stránkách by mohly přilákat více zákazníků. Ve srovnání s webovými stránkami konkurentů, firma PRIMOZ, spol. s r.o. zaostává a nesplňuje tak požadavky současné doby. Společnost má vypracovanou minimální marketingovou strategii.
- **Nepřehlednost prodejen** – za jednu ze slabých stránek je považováno poměrně nepřehledné umístění produktů v prodejnách. Bylo by vhodné, aby vedení společnosti zvážilo změnu dispozice prodejen popřípadě rekonstrukci či rozšíření. Tato změna by mohla výrazně ovlivnit pohled běžného zákazníka na uspořádání prodejen a lepší orientaci v prostoru prodejen. Prodejny by se staly přehlednějšími a vzdušnějšími.

- **Kapitálově malá společnost** – společnost se řadí k malým a středním podnikům, které jsou natolik ovlivněny výší svého kapitálu, že nemohou počítat s většími investicemi a možnou expanzí na zahraniční trhy.
- **Regionálně zaměřená společnost** – společnost se orientuje převážně na okruh zákazníků nejbližšího okolí. Vedení podniku prozatím nemá potřebu se rozšiřovat do jiných okresů. V tomto ohledu se jeví rozvoj podniku na nové trhy jako přední příležitost, čemu může výrazně napomoci správné zvolení marketingové strategie.

### ***Příležitosti***

Na příležitosti by měl podnik nahlížet jako na možnosti, jak posílit svou stávající pozici na trhu a pakliže chce být úspěšný, měl by z nich co nejvíce vytěžit.

- **Rozvoj marketingové činnosti podniku** – jak již bylo zmíněno součástí slabých stránek je nedostatečná propracovanost webových stránek společnosti. Proto je víc než důležité sehnat kvalitního IT specialistu, který by byl nápomocen při vytvoření moderních a efektivních webových stránek zahrnující kvalitní a propracovaný e-shop. Dále by mohli využít služeb reklamní společnosti, která by jim napomohla v profesionálnější a kvalitnější propagaci.
- **Rozvoj na nové trhy** – společnost není natolik kapitálově silná, aby mohla uvažovat nad rozšířením se na zahraniční trhy. Příležitost rozvoje tak zůstává v teritoriu České republiky.
- **Programy podpory podnikání** – v rámci Evropské unie existuje celá řada operačních programů pro podporu malého a středního podnikání, které jsou realizovány ve spolupráci s jednotlivými ministerstvy. V případě, že by firma vypracovala kvalitní podnikatelský záměr, mohla by zažádat o získání těchto dotací.

### ***Hrozby***

Hrozby představují pro podnik riziko, které by mohlo zamezit jeho rozvoji, a proto je třeba vliv těchto hrozeb zmírnit a nebo se připravit na případné důsledky z nich plynoucích.

- **Vstup nových konkurentů na trh** - firma by měla neustále usilovat o zvyšování své konkurenceschopnosti, především proto, že vstup nových potenciálních konkurentů nespojuje žádné specifické bariéry. Určitou hrozbu mohou představovat výrobky z Číny nebo celkově z Východní Asie, které jsou význačné především svou nízkou cenou, to je způsobeno především jejich nízkými náklady na výrobu a levnou pracovní silou.

- **Změny v legislativě** – v oblasti legislativy neustále dochází ke změnám i v závislosti na úpravách a nových zákonech v rámci Evropské unie, kterým musí být legislativa ČR přizpůsobena. Nové zákony a předpisy mohou společnosti přinést vznik nenadálých nákladů, viz zavedení zákona o evidenci tržeb. Hrozbou existenčního charakteru by pro podnik PRIMOZ, spol. s r.o. znamenala výraznější změna zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

### ***Shrnutí SWOT analýzy***

**Silných stránek**, o které by se společnost PRIMOZ, spol. s r.o. mohla opřít má mnoho. Především existence chráněné dílny, díky které se jí dostává finanční podpory. Dále nelze opomenout dlouholeté zkušenosti vedení společnosti a dobré povědomí mezi zákazníky, což je v dnešní době značně důležité. Nicméně na druhou stranu má společnost pár **slabých stránek**, které nelze zanedbat. Například marketingová činnost podniku, která spočívá zejména ve větší propracovanosti webových stránek. Zaměření se na tuto slabou stránku, by bylo pro podnik zároveň příležitostí, jak přilákat více zákazníků. Ve srovnání s konkurencí totiž v tomto ohledu poměrně zaostává. Vylepšení, které by bylo více oku zákazníka lahodící, je i úprava prostoru kamenných prodejen. Jako hlavní **příležitost** se pro PRIMOZ, spol. s r.o. jeví rozvoj na nové trhy regionálního charakteru. Také by vypracováním kvalitního podnikatelského záměru mohla společnost využít některého z programu podpory podnikání malých a středních podniků. Přední **hrozbou**, která by mohla být pro podnik i existenční hrozbou, je případná změna zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, na kterém společnost předně staví. Nelze také nezmínit jistou hrozbu ze strany nově vstupujících konkurentů do odvětví.

### 3.2.3 Porterův model 5 konkurenčních sil

Jelikož se podnikové prostředí potýká s neustálými změnami, je potřebná pravidelná pozornost ze strany každého podnikatele. Je třeba ustavičně sledovat, s čím na trh přicházejí konkurenti, co si žádají zákazníci, co dodavatelé nabízejí. Porterův model 5 konkurenčních sil tedy napomáhá ke zmapování situace v odvětví a ke zjištění potenciálních hrozeb ze strany subjektů působících stejném na trhu. Pracuje s pěti prvky: stávajícími konkurenty, dodavateli, zákazníky, substituty a potenciálně novými konkurenty. Podklady pro tuto část bakalářské práce byly čerpány z osobních konzultací s pracovníky podniku.

#### *Stávající konkurenti*

Znalost konkurentů, jež nabízí podobný či stejný sortiment se jeví jako prvotní krok k dosažení úspěchu každého podniku. Ač se může zdát tento obor jako specifický, v podstatě neexistují žádné bariéry vstupu do odvětví. OOPP jsou z hlediska svého upotřebení důležitá jak z hlediska firem, tak v běžných domácnostech, kdy využití ochranných oděvů jako např. montérek či rukavic při práci na zahradě nejsou žádnou zvláštností. Díky otevřenému trhu a každodenní nutnosti OOPP je konkurenční rivalita poměrně velká. V okrese Vsetín se v současné době nachází řada podniků, které nabízí podobný a v mnoha směrech stejný sortiment a současně i cílí na stejnou skupinu zákazníků. Mezi hlavní konkurenty můžeme zařadit následující firmy, které se zabývají výrobou nebo prodejem OOPP.

#### **INZEP CENTRUM, s.r.o.**

Společnost INZEP CENTRUM, s.r.o. sídlí na okraji města Valašského Meziříčí na adrese U Byniny 559, 757 01, kde má své hlavní prodejní místo. Současně provozuje další dvě prodejny v Praze a v Šenově u Nového Jičína. Firma funguje na českém trhu od roku 1990, kdy se začala zabývat nejprve prodejem a následně od roku 1991 i zásobováním firem ochrannými pracovními oděvy, obuvi, ochrannými a bezpečnostními pomůckami, čisticími prostředky, prostředky ochrany a hygieny osob a zdravotnickým spotřebním materiálem. Od roku 2000 provozují i vlastní šicí dílnu, ve které šijí převážně pracovní oděvy a jsou ochotni ušít oděvů přizpůsobit i individuálním požadavkům zákazníků. Stejně jako sledovaný podnik PRIMOZ, spol. s r.o. nabízejí svým zákazníkům možnost uplatnění náhradního plnění. Současně nabízejí tzv. výdejní automaty a jejich doplňování zbožím. Zákazníkům tak poskytují konsignační sklad pro položky s nejvyšší spotřebou a výrazně jim usnadňují objednávání aj. Firma má hezky a přehledně propracované webové stránky, na kterých provozuje zároveň

i elektronický obchod. Otevírací dobu prodejny ve Valašském Meziříčí mají každý všední den od 7:00 do 17:00 a o víkendu pouze v sobotu a to zkráceně od 8:00 do 11:00.

#### **TĚSMAT CZ, s.r.o.**

Společnost TĚSMAT CZ, s.r.o. byla založena v roce 2006, sídlí taktéž ve Valašském Meziříčí na adrese Zašovská 778, 757 01. Zabývá se dovozem, maloobchodním a velkoobchodním prodejem ochranných pracovních pomůcek a také náradí a nástrojů. Zároveň zajišťují záruční a pozáruční servis na výrobky vybraných značek. Široké spektrum produktů lze nakoupit přes e-shop na webových stránkách firmy nebo ve vzorkové prodejně. Jako podpora pro orientaci slouží zákazníkům 320 stránkový katalog výrobků nebo akční maloobchodní letáky vydávané každý měsíc. Provozní doba vzorkovny je pondělí až pátek od 7:00 do 16:00 hod, o víkendu pouze v sobotu a to od 8:00 do 12:00 hod.

#### **PROFI oděvy a obuv, s.r.o.**

Společnost PROFI oděvy a obuv, s.r.o. sídlí ve Vsetíně na adrese Luh – Jasenická 1743, 755 01. Na trhu působí od roku 2009 a specializuje se nejen na prodej ochranných pracovních oděvů, ale i na ochranné pracovní pomůcky. Svým zákazníkům poskytuje možnost nakoupit přes e-shop nebo přímo na prodejně a také možnost uplatnění náhradního plnění. Provozní doba prodejny je pouze v týdnu od pondělí do pátku od 9:00 – 17: 00 hod.

#### **Ing. Jana Nepustilová – NETEX**

NETEX je firma zabývající se prodejem a výrobou širokého sortimentu pracovních oděvů. Sídlí ve Vsetíně na adrese Jasenice 729, 755 01. Zaměřují se především na zhotovení oděvů podle individuálních požadavků zákazníků. A velký důraz kladou na osobní kontakt. Svých klientům poskytují taktéž možnost uplatnění náhradního plnění.

#### **KROK CZ, v.o.s.**

Tato společnost se nenachází v okrese Vsetín, ale sídlí v blízkosti Valašského Meziříčí ve městě Hranice na Moravě na adrese Komenského 421, 753 01. Její počátky sahají až k roku 1992 a v současnosti se řadí mezi významné výrobce a distributory širokého sortimentu pracovních oděvů a ochranných pomůcek. Produkty lze prohlédnout na webových stránkách firmy, které jsou velmi dobře propracovány a zakoupit na prodejně v místě sídla firmy. Společnost je schopna se přizpůsobit individuálním požadavkům a ušít oděvy na zakázku. Dále svým zákazníkům poskytují i pronájem pracovních oděvů s kompletním servisem údržby a možnost uplatnění náhradního plnění. Současně nabízí dodávky dělené na střediska odběratele, na jméno

zaměstnance a samotný servis pracovních oděvů. Systém kvality mají doložen certifikací dle norem ISO 9001. Otevírací doba provozovny je od pondělí do pátku od 8:00 – 18:00 hod, o víkendu pouze v sobotu od 8:00 – 12:00 hod.

### ***Dodavatelé***

Sortiment OOPP je mnohem širší, než na který se zaměřuje výroba firmy PRIMOZ, spol. s r.o. Proto, aby tuhle potřebnou šíři sortimentu doplnili, musí do svých prodejen zajišťovat zboží od jiných dodavatelů. Dodavatelé můžeme rozdělit do pomyslných čtyř skupin v závislosti na potřebných produktech, které jsou předmětem objednávání. Na dodavatele materiálů, pracovních doplňků, obuvi a drogistického zboží.

1. Dodavatelé látkových materiálů do šicí dílny:
  - Textura Fabrics, s.r.o.
2. Dodavatelé pracovních doplňků jako například ochrany zraku, hlavy, sluchu aj. patří tři přední firmy:
  - CANIS Safety, a.s.
  - Červa Export Import, a.s.
  - Ardon Safety, s.r.o.
3. Dodavatelé pracovní, zdravotní, sportovní obuvi jsou společnosti:
  - Z-Style CZ, a.s.
  - VM Import, s.r.o.
4. Dodavatelem drogistického zboží je především firma:
  - p. k. Solvent, s.r.o.

Firma spolupracuje s těmito dodavateli již od počátku svého působení. Jejich vztahy jsou budovány na vzájemné a dlouholeté důvěře. Získání těchto dlouhodobých smluv s dodávajícími firmami, dodávají podniku jistotu a stabilitu, které se odráží ve vysoké kvalitě za přijatelnou cenu, což se může podepsat i na budování dobré image firmy v očích zákazníků. Jako nevýhoda se může v závislosti na těchto smlouvách jevit vázanost firmy k odběru určitého množství zboží. O vyjednávací síle dodavatelů se z tohoto hlediska nedá hovořit. Díky pevně vybudovaným vztahům společnost nemá zájem měnit stávající dodavatele.

## ***Odběratelé***

V dnešním dynamickém prostředí, kde je silná konkurence, není pro podniky nejdůležitější jen své výrobky prodávat, ale jako hlavní cíl se jeví stimulovat zákazníky, aby k nim přistupovali s důvěrou a opakovaně se vraceli. Odběratelé společnosti PRIMOZ, spol. s r.o. lze zjednodušeně rozdělit na zákazníky nakupující v kamenných prodejnách, kteří nemají příliš velkou vyjednávací sílu, neboť se jedná o zákazníky s těžko předvídatelnou poptávkou. Nepravidelnost těchto nákupů je převážně způsobena individuálními potřebami jednotlivců. Jejich spotřeba a používání výrobků je totiž v porovnání s pravidelnými objednávkami odběratelů dlouhodobější. Další skupinou jsou odběratelé, s nimiž má sledovaný podnik spolupráci ztvrzenou na základě rezervačních objednávek v rámci náhradního plnění. Tito odběratelé nemají žádnou vyjednávací schopnost, neboť hodnota jejich nakupovaných výrobků je odvislá od limitu společnosti, v rámci kterého jsou schopni výrobky v náhradním plnění poskytovat.

Do této skupiny odběratelů patří například společnosti:

- CZ CABOT, spol. s r.o.
- OPOP, spol. s r.o.
- Vodovody a kanalizace Vsetín, a.s.
- Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o.
- Klemat CZ, s.r.o.
- Epigon, spol. s r.o.
- dále hotel Abácie, školy a školky
- aj.

Hlavním odběratelským pilířem je stavební firma Alpine Bau, s.r.o., s nimiž má firma PRIMOZ, spol. s r. o. sjednány dlouhodobé smlouvy a jejich vztahy jsou ztvrzeny dlouholetou spoluprací a důvěrou. V tomto případě je již vyjednávací síla na větší úrovni, protože se jedná o objemově větší objednávky výrobků. Z toho logicky vyplývá, že pojmu i největší objem z limitu náhradního plnění.

Společnost svým odběratelům neposkytuje možnosti množstevních slev, neboť díky úspoře na povinných odvodech ušetří odběratelé 17,8 % z hodnoty nakoupeného zboží. Tudíž je tato „sleva“ mnohem větší, než by pojal klasický systém množstevních slev.



### ***Hrozba substitutů***

Na hrozbu ze strany substitutů lze pohlížet ze dvou pohledu. Z hlediska podnikatelských subjektů, jež musí dodržovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci svých zaměstnanců a musí jim poskytovat takové osobní ochranné pracovní pomůcky, které jsou předpisy dané a musí splňovat určité parametry, nelze hovořit o možných náhradách těchto produktů. Z pohledu domácností, které nemusí striktně dodržovat předpisy při využívání OOPP, lze za substituty považovat běžně dostupné oděvy.

### ***Potenciálně noví konkurenti***

Nově vstupující konkurenty na trh s osobními ochrannými pracovními pomůckami nesvazuje splnění žádných speciálních právních aspektů, které by bylo těžké překročit. Vstup do toho odvětví není tedy spjat s žádnými bariérami. Avšak v případě zájmu o vytvoření chráněné dílny, je nutné splňovat požadavky ze strany Úřadu práce, které zahrnují například přizpůsobení pracoviště, sociálních zařízení a jiné. Jako překážka se může jevit i relativně velká konkurence v odvětví. I přestože má společnost PRIMOZ, spol. s r.o. svou stálou klientelu, může se stát, že nová konkurence přijde s něčím, co bude více atraktivní ať už z hlediska ceny, kvality nebo poskytovaných služeb a sledovaný podnik PRIMOZ, spol. s r.o. včasné nezareaguje. Budoucí konkurenci může tento obor a i firma PRIMOZ, spol. s r.o. pravděpodobně očekávat i od zahraničních firem, jak už z okolních států, tak případně i z asijských zemí, které mají největší výhodu v relativně nízkých nákladech a tudíž mohou své výrobky poskytovat levněji. Avšak z hlediska chování zákazníků, lze předpokládat jejich konzervativní přístup k tomuto sortimentu OOPP, kde spíše sáhnou po tradici tuzemské značky a známé kvalitě.

### ***Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil***

Jako první byla hodnocena **stávající konkurence** v odvětví. Bylo vybráno pět podniků, které představují pro PRIMOZ, spol. s r. o. největší konkurenci. Nicméně díky skutečnosti, že většina těchto podniků poskytuje svým zákazníkům náhradní plnění, není rivalita mezi těmito podniky tak velká. Každý má převážně vytvořenou svou stálou klientelu. Čím však opravdu konkurují sledovanému podniku, je propracovanost webových stránek a zároveň možnost nakupovat produkty on-line. Dá se říci, že soupeření mezi těmito podniky funguje na základě poskytovaných služeb zákazníkům, což by mohlo být hlavní příležitostí podniku PRIMOZ, spol. s r.o., aby se na tyto faktory zaměřil a zlepšil své postavení mezi konkurenty. Dále byla hodnocena **vyjednávací síla dodavatelů**. Vztahy společnost PRIMOZ, spol. s r.o. s dodavateli jsou ztvrzeny dlouhodobými smlouvami a jsou budovány na vzájemné důvěře.

Z hlediska **odběratelů**, lze konstatovat podobnou situaci jako u dodavatelů. Společnost PRIMOZ, spol. s r.o. spolupracuje s odběrateli převážně dlouhodobě v závislosti na výši poskytovaného náhradního plnění. Pouze s jednou společností má ztvrzeny vztahy dlouhodobou smlouvu o spolupráci. U této společnosti se již dá předpokládat větší vyjednávací síla, avšak odebírá největší podíl náhradního plnění, což vlastně může ovlivnit objednávky ostatních odběratelů. Poslední skupinu tvoří běžní zákazníci kamenných prodejen, kteří nemají žádnou vyjednávací sílu. Důležitou konkurenční sílu tvoří **hrozba substitutů**, nicméně analyzovaný podnik se vzhledem ke svému sortimentu nemusí obávat této hrozby vzhledem ke specifčnosti poskytovaných produktů, jež musí splňovat podmínky bezpečnosti a ochrany práce. Očekává se spíše konzervativní přístup odběratelů k tomuto sortimentu, kdy spíše sáhnou po tuzemské kvalitě a dlouholeté tradici. I přestože by běžní zákazníci kamenných prodejen mohli využít jiných oděvů, nepředstavují tyto výrobky pro sledovaný podnik výraznější hrozbu. Poslední konkurenční sílu představují **noví potenciální konkurenti**. Vstup nových konkurentů na trh není svázán se splněním nějakých specifických podmínek. Avšak v případě vytvoření chráněné dílny, je nutno splňovat požadavky Úřadu práce. Nicméně hrozba vstupu nových konkurentů je poměrně vysoká.

### 3.2.4 Finanční analýza

Smyslem finanční analýzy je zhodnotit finanční situaci v podniku a současně slouží jako zpětná vazba při kontrole úspěšnosti přijatých rozhodnutí. V této podkapitole budou hodnoceny následující finanční ukazatele: rentabilita, zadluženost, likvidita a aktivita. Zdrojem informací pro zpracování finanční analýzy byla rozvaha a výkaz zisku a ztráty k rokům 2012 až 2015 viz příloha č. 1.

#### *Ukazatelé rentability*

Tab. 3.1

Ukazatele rentability společnosti PRIMOZ, spol. s r.o. v letech 2012 - 2015

Ukazatele rentability	Roky			
	2012	2013	2014	2015
ROA	0,0804	0,0634	0,0797	0,0510
ROE	0,1020	0,0777	0,0959	0,0614
ROS	0,0495	0,0402	0,0493	0,0327

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele rentability patří mezi nejsledovanější ukazatele především díky tomu, že informují o efektu dosaženém prostřednictvím vloženého kapitálu. Obecně by všechny ukazatele rentability měly z časového hlediska vykazovat rostoucí trend. Tabulka 3.1 zobrazuje vývoj těchto ukazatelů za čtyřleté období.

- Prvním z ukazatelů je rentabilita aktiv (ROA). Pro výpočet byl využit vzorec 2.1, ve kterém se pracuje s EBITEM, ten je však ve výši EAT. Hodnota ukazatele dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2012. Její vývoj je však nepravidelný, což není považováno za příznivou situaci vzhledem k prvotnímu předpokladu, který říká, že by se tato veličina měla v čase zvyšovat. Zejména snižování zisku a zvyšování celkových aktiv vede k tomuto poklesu ukazatele.
- Stejnému vývoji čelil i ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE), jehož hodnota byla zjištěna dle vzorce 2.2. Svého vrcholu dosáhl v roce 2012, kdy vykazoval 10,28 %. I zde se dá předpokládat, že ke kolísavému vývoji přispělo snižování zisku a zvyšování položky vlastního kapitálu.
- Jak ukazuje tabulka 3.1 ukazatel rentability tržeb, vypočten pomocí vzorce 2.3, vyazuje již stabilnější vývoj, než předchozí ukazatelé ROA a ROE. Po první tři roky

sledovaného období se pohybuje v podobných hodnotách, avšak krizovým byl rok 2015, kdy hodnota ukazatele výrazně poklesla.

### ***Ukazatele zadluženosti***

Tab. 3.2

Ukazatele zadluženosti společnosti PRIMOZ, spol. s r.o. v letech 2012 - 2015

Ukazatele zadluženosti	Roky			
	2012	2013	2014	2015
Podíl vlastního kapitálu na aktivech	0,7884	0,8156	0,8316	0,8308
Finanční páka	1,2684	1,2262	1,2025	1,2037
Celková zadluženost	0,2116	0,1844	0,1679	0,1687
Zadluženost vlastního kapitálu	0,2684	0,2262	0,2019	0,2031
Stupeň krytí stálých aktiv	2,9981	3,0759	3,2229	3,2613

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 3.2 je zachycen vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti PRIMOZ, spol. s r.o. Ukazatelé zadluženosti vyjadřují, do jaké míry využívá podnik k financování své činnosti cizí kapitál.

- Prvním ukazatelem, je podíl vlastního kapitálu na aktivech, který byl vypočten pomocí vzorce 2.4. U tohoto ukazatele je žádoucí, aby se v čase zvyšoval, což by mělo za příčinu upevňování finanční stability. Tento trend společnost splňuje, ba dokonce se dá označit za vysoce finančně samostatnou. Mírné zpomalení tohoto ukazatele bylo zaznamenáno až v roce 2015.
- U druhého ukazatele, kterým je finanční páka, naopak není žádoucí, aby se z časového hlediska měnil, ale aby byl stabilní. V tomto se společnosti poměrně daří. Tento ukazatel byl vypočten pomocí vzorce 2.5.
- V případě celkové zadluženosti společnosti, která byla zjištěna vzorcem 2.6, vykazuje ukazatel klesající trend, což je velice příznivé. V roce 2015 byl majetek společnosti financován z 16,87 % cizími zdroji.
- Dalším ukazatelem je zadluženost vlastního kapitálu, který byl vypočten vzorcem 2.7. Je žádoucí, aby se zadluženost vlastního kapitálu v čase snižovala. Doporučená hodnota by se měla u stabilních společností pohybovat v pásmu od 0,80 – 1,20. Tento předpoklad

společnost nesplňuje, neboť výše vlastního kapitálu vysoce převyšuje výši cizího kapitálu, což je pozitivní.

- Posledním hodnoceným ukazatelem je stupeň krytí stálých aktiv, který byl zjištěn pomocí vzorce 2.8. Stupeň krytí stálých aktiv výrazně přesahuje doporučenou hodnotu 100%. Lze říci, že veškerá stálá aktiva, jsou kryta dlouhodobým kapitálem. To znamená, že firma uplatňuje konzervativní způsob financování a je tzv. překapitalizována. I když je společnost kapitálově silná, dochází k neefektivnímu využívání kapitálu, kterým je financována jak část stálých aktiv, tak oběžných aktiv.

### ***Ukazatele likvidity***

Tab. 3.3

Ukazatele likvidity společnosti PRIMOZ, spol. s r.o. v letech 2012 - 2015

Ukazatele likvidity	Roky			
	2012	2013	2014	2015
<b>Okamžitá likvidita</b>	1,0158	0,7149	0,6466	0,4944
<b>Pohotová likvidita</b>	1,5090	1,2149	1,1173	0,9295
<b>Běžná likvidita</b>	4,3578	4,7055	4,7840	4,4078

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele likvidity hodnotí podnik z pozice jeho schopnosti včas hradit své závazky. Tabulka 3.3 zobrazuje vývoj těchto ukazatelů ve společnosti PRIMOZ, spol. s r.o.

- Prvním ukazatelem je okamžitá likvidita, která byla vypočtena na základě vzorce 2.9. Dosažené hodnoty ukazatele okamžité likvidity dokazují, že společnost disponuje dostatkem pohotových platebních prostředků k úhradě krátkodobých závazků. Avšak za nepříznivé se dá označit klesající trend tohoto ukazatele, který by měl být rostoucí. Nicméně se v roce 2015 blíží doporučovaným hodnotám, které jsou v rozmezí 0,2 až 0,5.
- Druhým ukazatelem je pohotová likvidita vypočtena vzorcem 2.10. Hodnota pohotové likvidity by měla spadat do intervalu mezi 1 – 1,5 a měla by vykazovat rostoucí trend. I přestože hodnoty ukazatele u sledované společnosti mají klesající tendenci, stále se pohybují v požadovaných mantinelech. Nicméně v roce 2015 hodnota mírně klesla pod požadovanou hranici.

- Posledním hodnoceným ukazatelem je běžná likvidita, vypočtena vzorcem 2.11. Za její přiměřenou výši se považuje rozmezí 1,5 – 2,5. Společnost tyto doporučené hodnoty však vysoce převyšuje. To znamená, že disponuje velkým objemem potenciálních peněžních prostředků, kterými by v případě potřeby pokryla krátkodobé dluhy. Úskalím však může být fakt, že nebude možno oběžná aktiva v krátkém časovém horizontu přeměnit na hotovost, např. z důvodu jejich nepoužitelnosti. Velkou položkou oběžných aktiv tvoří zásoby. Tato vysoká hodnota zásob značí předzásobení se společností zbožím, které pak v rámci náhradního plnění putuje k odběratelům.

### *Ukazatele aktivity*

Tab. 3.4

Ukazatele aktivity společnosti PRIMOZ, spol. s r. o. v letech 2012 - 2015

Ukazatele aktivity	Roky			
	2012	2013	2014	2015
<b>Obrátka celkových aktiv (počet obrátů/rok)</b>	1,6238	1,5760	1,6163	1,5567
<b>Doba obratu aktiv (ve dnech)</b>	221,7002	228,4211	222,7306	231,2534
<b>Doba obratu zásob (ve dnech)</b>	106,6976	124,1833	126,3177	135,7221
<b>Doba obratu pohledávek (ve dnech)</b>	18,4705	17,7885	16,2150	16,9755
<b>Doba obratu závazků (ve dnech)</b>	46,9178	42,1321	37,4009	39,0191

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3.4 vykazuje vývoj ukazatelů aktivity společnosti PRIMOZ, spol. s r.o. Ukazatelé aktivity se zaměřují na to, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy a jaký dopad má toto hospodaření na likviditu a výnosnost.

- Obrátka celkových aktiv, zjištěna vzorcem 2.12, vyjadřuje rychlost obratu aktiv resp. kolikrát se aktiva v průběhu roku přemění na peněžní prostředky. U tohoto ukazatele je preferována vyšší hodnota a rostoucí trend. Čím je jeho hodnota vyšší, tím lépe dokáže firma využívat svůj majetek. U společnosti PRIMOZ, spol. s r.o. byla nejvyšší obrátkovost za sledované období zaznamenána v roce 2012. Následně obrátka kolísá a pohybuje se víceméně kolem hodnoty 1,6.
- Ukazatele doby obratu nám říkají, za jak dlouho se určitá část aktiv přemění na peněžní prostředky. Je žádoucí, aby z časového hlediska vykazovaly klesající trend s výjimkou doby obratu závazků, u něhož se předpokládá stabilita. Z tabulky 3.4 je zřejmý vývoj

doby obratu aktiv v závislosti na obrátce celkových aktiv (tzn. se snižující se obrátkou aktiv, se adekvátně zvyšuje doba obratu aktiv). Doba obratu aktiv byla zjištěna vzorcem 2.13.

- Doba obratu zásob, vypočtena na základě vzorce 2.14, vykazuje ve sledovaném období rostoucí trend, což vzhledem k prvotnímu předpokladu nelze označit za příznivou situaci. Tento ukazatel určuje dobu, po kterou jsou zásoby vázány v podniku a tím jsou vázány i finanční prostředky v nich vložené. Příčinou dlouhé doby obratu zásob může být i zvyšující se předzásobení společnosti zbožím, které je následně odčerpáváno odběrateli v rámci náhradního plnění.
- Ukazatel doby obratu pohledávek, vypočten pomocí vzorce 2.15, vypovídá o platební morálce odběratelů a jeho smyslem je určit průměrný počet dní, za který nám budou schopni zaplatit. U společnosti PRIMOZ, spol. s r.o. vykazuje hodnota doby obratu pohledávek klesající trend, což je určitě pozitivní. Čím dříve budou odběratelé schopni zaplatit, tím dříve může podnik využít tyto prostředky k dalšímu investování. A vzhledem k tomu, že většina faktur má splatnost 14 dní, je doba obratu pohledávek sledovaného podniku, která se pohybuje kolem 17 – 19 dní, optimální.
- Doba obratu závazků, vypočtena na základě vzorce 2.16, naopak vypovídá o platební morálce firmy samotné a v případě sledovaného podniku lze konstatovat poměrně stabilní vývoj a uspokojivé výsledky ukazatele.

### ***Shrnutí finanční analýzy***

Ke zhodnocení finanční situace podniku PRIMOZ, spol. s r.o. byly využity poměrové ukazatele. V rámci **ukazatelů rentability**, lze konstatovat, že se společnosti příliš nedaří. Ukazatele vykazují kolísavý trend, což není příznivé. Během sledovaného období se společnosti nejvíce dařilo v roce 2012. Nejhorších hodnot vykazovala v roce 2015, kdy jsou všechny ukazatele na své nejnižší úrovni. Rok 2015 se dá označit pro společnost PRIMOZ, spol. s r.o. za krizový. Na základě hodnot, které dosáhly **ukazatelé zadluženosti**, lze říci, že je společnost vysoce samofinancována. Momentálně má splaceny veškeré závazky a není úvěrově zatížena. Nicméně neefektivně hospodaří se svými zdroji. Pro společnost by bylo výhodnější využít pro financování oběžných aktiv krátkodobý úvěr. Dále z uvedených hodnot **ukazatelů likvidity** lze společnost označit za likvidní. Společnost má dostatek prostředků na pokrytí svých závazků. Co se týče **ukazatelů aktivity**, společnost splňuje zlaté pravidlo solventnosti, které říká, že doba obratu závazků by měla být větší, než doba obratu pohledávek

## 4 Vyhodnocení výsledků a návrhy na opatření

Po provedení vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti (PEST analýzy, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a finanční analýza) bylo zjištěno, že hlavním faktorem, který udává konkurenceschopnost společnosti PRIMOZ, spol. s r.o. je právě jejich dlouhodobé setrvání na trhu. Společnost působí na trhu již přes 20 let, což vedlo k vybudování si dobré image firmy. V průběhu této doby si společnost vytvořila dobré vztahy se svými obchodními partnery, založené především na vzájemné důvěře a získala nespočet spokojených a věrných zákazníků. Tato skutečnost je nespornou výhodou a zároveň základním stavebním kamenem celého fungování společnosti na trhu, neboť v dnešním dynamickém prostředí mají nově příchozí subjekty na trh mnohem obtížnější start a řada z nich konkurenční tlak neustojí.

Hodnocení výsledků vyplývá především ze SWOT analýzy, která je v podstatě odrazem ostatních užitých analýz. Jak již bylo zjištěno, u společnosti převažují zejména silné stránky, díky kterým si upevnili svou pozici na trhu. Důležitým faktorem je vnitřní prostředí firmy. Jednoduchá organizační struktura a pouze dvě osoby ve vedení společnosti, umožňují řešit problémy okamžitě a bez zbytečných odkladů, tím nedochází ke konfliktům a informačním neshodám. Nelze opomenout ani mnohaleté zkušenosti managementu podniku, který se během doby svého působení potýkal s řadou problémů, obtíží a překážek, což pro ně představovalo určitý typ výzvy, která se opírá o známé přísloví, které říká „chybami se člověk učí“. Tento přístup vedl společnost k rychlejšímu rozvoji a vypořádání se s nenadálými problémy. Hlavní předností společnosti PRIMOZ, spol. s r.o. je zřízení a fungování chráněné šicí dílny, kde nabízí pracovní příležitosti osobám s různými typy tělesného znevýhodnění. Díky tomu mohou nabídnout podnikům, které zaměstnávají více jak 25 zaměstnanců, tzv. náhradní plnění. Zároveň se jím dostává finanční podpory ze státního rozpočtu. Nespornou výhodou společnosti je také jejich finanční nezávislost na bankovních ústavech. Přestože převažuje řada silných stránek, je potřeba si uvědomit i existenci stránek slabých. Tyto stránky nelze ignorovat, neboť mohou vést k značným problémům nebo až k zániku firmy. Proto je potřeba, včas tyto faktory identifikovat a věnovat jim, patřičnou pozornost. Při správném uchopení se z nedostatků stává přednost, která může vést k upevnění pozice na trhu, k větším ziskům, většímu uspokojování požadavků zákazníků apod. V případě sledované společnosti se jedná zejména o marketingovou činnost. Ač uplatňuje jistou propagaci v podobě občasné inzerce v místním tisku, je tato činnost, ve srovnání s požadavky dnešní doby a marketingovými aktivitami konkurentů, nedostačující. Proto můžeme tuto slabou stránku označit jako **prvotní návrh na zlepšení**, které by se mohla společnost do budoucna věnovat, a tím se posunout zase o krok



dál. Neméně důležité je, jak vnímá zákazník vzhled a přehlednost prodejen. Zde se naskytá **další možnost pro zlepšení**. A to v uspořádání prostoru prodejen, neboť nynější stav působí chaoticky, což může vést ke špatnému hodnocení ze strany zákazníka. V neposlední řadě se nabízí příležitosti v podobě rozvoje na nové regionální trhy a využití některého z programů podpory podnikání. Již v minulosti se společnost o rozšíření své prodejní sítě pokusila, což nedopadlo dle jejich představ. Avšak to neznamená, že by se o to nemohli pokusit v budoucnu znovu, protože trh se neustále vyvíjí a poskytuje subjektům stále nové příležitosti uchycení se i v místech, kde se to v prvopočátku jevílo býti nereálné. Také vypracováním kvalitního podnikatelského záměru, by mohla společnost požádat o získání finančních prostředků z některého z operačních programů podpory malého a středního podnikání. V tomto jsou ukotveny **další návrhy na zlepšení**, které by společnost mohla zvážit. Neméně důležité je také uvědomění si roli hrozeb, které není radno podceňovat, protože jak říká známé pořekadlo „i malý kašpárek udělá velké divadlo“, to znamená, že i ta nejmenší hrozba, může představovat největší riziko. Existenční riziko by mohla představovat výraznější změna zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, která by však ovlivnila nejen danou společnost, ale i odběratelé, kteří by nemohli např. uplatňovat náhradní plnění. I přestože má společnost vybudovanou pevnou základu, nesmí opomenout ani příchod nových konkurentů, kteří z krátkodobého hlediska nepředstavují tak velkou hrozbu, jako z dlouhodobého hlediska, kdy mohou cílit i na stálé zákazníky společnosti PRIMOZ, spol. s r.o.. Jedná se tak o hrozbu, která se vyvíjí v čase. I tato skutečnost se řadí k **doporučením**, která by neměla být podceňována.

Na základě výše uvedených analýz a jejich vyhodnocení lze konstatovat, že konkurenceschopnost společnosti PRIMOZ, spol. s r.o., je na mnohem větší úrovni, než se z počátku zdálo. Společnost se potýká s řadou silných stránek, které upevňují její pozici na trhu. Bylo navrženo několik opatření, která by mohla společnosti přilákat více zákazníků, zvýšit zisky a utužit jejich pozici v konkurenčním prostředí. Návrhy na opatření jsou však subjektivním názorem jedné osoby a výsledná rozhodnutí náleží společnosti PRIMOZ, spol. s r.o..

## 5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti malé společnosti PRIMOZ, spol. s r.o. s dlouholetou tradicí. Společnost sídlí ve Valašském Meziříčí a zabývá se výrobou a prodejem osobních ochranných pracovních oděvů a prodejem osobních ochranných pomůcek a dodatečně také prodejem drogistického zboží.

V první části práce byla prostřednictvím odborné literatury nastíněna problematika konkurenceschopnosti. Zároveň byly vymezeny teoretické poznatky jednotlivých metod určených k analýze konkurenceschopnosti, na jejichž základě bylo v praktické části zhodnoceno konkurenční postavení sledované společnosti. Těmito metodami byla PEST analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a finanční analýza.

Samotná praktická část byla věnována představení společnosti, jak její historii a současné situaci, tak základní charakteristice činnosti podniku. Následně byly v poslední části práce aplikovány vybrané metody na společnost. Na základě těchto analýz byly pak vyhodnoceny výsledky a formulovány návrhy na zlepšení pro společnost.

Konkurenceschopnost je pro podnik důležitá z hlediska jeho působení na trhu. V případě, že je podnik konkurenceschopný, je připraven čelit vlivům okolí, dokáže odolávat tlaku společnosti, má vytvořenou pevnou základnu pro soupeření s konkurenčními podniky v oboru a poskytuje svým zákazníkům něco navíc, čímž si zajistí náskok před ostatními. Z výsledků analýz provedených v rámci bakalářské práce, lze konstatovat, že je společnost PRIMOZ, spol. s r.o. za určitých okolností na regionálním trhu konkurenceschopná.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

BARTES, František, 2008. *Konkurenční strategie firmy: kombinované studium*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 9788021437586.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024715353.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 9788086929682.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.

JIRÁSEK, Jaroslav, 2001. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Brno: Professional Publishing. ISBN 8086419118.

JUREČKA, Václav, 2013. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4385-1.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.

KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 8072610821.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024735276.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024719115.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael, 1993. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 8085605120.

RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 9788024739168.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074003363.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 8024710692.

### **Internetové zdroje**

Co je to inflace, *Česká národní banka* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/faq/co\\_to\\_je\\_inflace.html](https://www.cnb.cz/cs/faq/co_to_je_inflace.html)

Česká ekonomika loni zpomalila růst na polovinu, stoupla o 2,3 pct, *Ceskenoviny.cz* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/ceska-ekonomika-loni-zpomalila-rust-na-polovinu-stoupla-o-2-3-pct/1456692>

ČR - revize HDP za r.2012 zvýšila pokles na 1,2%, *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/348211-cr-revize-hdp-za-r-2012-zvysila-pokles-na-1-2/>

Definice malého a středního podnikatele, *CZECHINVEST* [online]. [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

Ekonomika roste, HDP v roce 2015 o 4,3 %, *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/395786-ekonomika-roste-hdp-v-roce-2015-o-4-3/>

Hrubý domácí produkt (HDP) – Metodika, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hruby\\_domaci\\_produk\\_t\\_hdp-](https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_hdp-)

Inflace – druhy, definice, tabulky, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

Makroekonomická predikce - leden 2017, *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446>

Malý lexikon obcí České republiky - 2016: Zlínský kraj, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/maly-lexikon-obci-ceske-republiky-2016>

Minimální mzda v roce 2017 i v letech 1991-2016, *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kalkulacka/minimalni-mzda/>

Nejnovější údaje: Zlínský kraj, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/1-xz>

Nezaměstnanost klesla na 5,1 %, analytici čekají tlak na růst mezd, *Ceskenoviny.cz* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-klesla-na-5-1-analytici-cekaji-tlak-na-rust-mezd/1458600>

Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 12. 2016, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-12-2016>

Občanský zákoník, *Businesscenter.cz* [online]. © 1998 - 2017 HAVIT [cit. 2017-01-31]. ISSN 1213-7235. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h2d5.aspx>

Obyvatelstvo v 1. pololetí 2016, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/obyvatelstvo-v-1-pololeti-2016>

OOPP - poskytování, směrnice, evidenční listy, práva a povinnosti, 2016. *Dokumentacebozp* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/oopp-poskytovani-smernice-evidencni-listy-prava-a-povinnosti/>

Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2016, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2016>

Přehled povinných subjektů, předmět evidence tržeb a harmonogram spuštění, *Etrzby* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/kdo-co-a-kdy>

Se zdravotním postižením žije každý desátý občan ČR, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/se\\_zdravotnim\\_postizenim\\_zije\\_kazdy\\_desaty\\_obcan\\_cr\\_2014\\_0416](https://www.czso.cz/csu/czso/se_zdravotnim_postizenim_zije_kazdy_desaty_obcan_cr_2014_0416)

Senioři a politika stárnutí: Příprava na stárnutí v České republice, *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/2856>

Statistická ročenka Zlínského kraje - 2016: Obyvatelstvo, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/4-obyvatelstvo-v8rhkxs1ti>

Tvorba a užití HDP – 4. čtvrtletí 2014, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2014-xg757ohkca>

Vliv minimální mzdy na nezaměstnanost v ČR, *Vláda České republiky* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/minimalni-mzda.pdf>

Vysokoškoláků rapidně přibývá, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vysokoskolaku-rapidne-pribyva>

Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015, *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2015--221710/>

## **Ostatní zdroje**

Interní podklady společnosti PRIMOZ, spol. s r.o.

## **Seznam obrázků**

- Obr. 2.1:      Formy konkurence z pohledu mikroekonomie
- Obr. 2.2:      Faktory podnikového okolí
- Obr. 2.3:      Přehled faktorů souvisejících s PEST analýzou
- Obr. 2.4:      SWOT analýza
- Obr. 2.5:      Model pěti konkurenčních sil
- Obr. 2.6:      Oděvy s retroreflexními pruhy
- Obr. 2.7:      Podniková prodejna ve Valašském Meziříčí (viz Příloha č. 3)
- Obr. 2.8:      Podniková prodejna ve Vsetíně (viz Příloha č.3)

## **Seznam grafů**

- Graf 3.1:      Vývoj průměrné roční míry inflace v %
- Graf 3.2:      Vývoj HDP v %
- Graf 3.3:      Obecná míra nezaměstnanosti v %

## **Seznam tabulek**

- Tab. 3.1:      Ukazatele rentability společnosti PRIMOZ, spol. s r.o. v letech 2012 - 2015
- Tab. 3.2:      Ukazatele zadluženosti společnosti PRIMOZ, spol. s r.o. v letech 2012 - 2015
- Tab. 3.3:      Ukazatele likvidity společnosti PRIMOZ, spol. s r.o. v letech 2012 - 2015
- Tab. 3.4:      Ukazatele aktivity společnosti PRIMOZ, spol. s r.o. v letech 2012 - 2015

## Seznam zkratek

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká Republika
ČSÚ	Český statistický úřad
HDP	hrubý domácí produkt
CHPM	chráněné pracovní místo
EET	elektronická evidence tržeb
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EAT	čistý zisk
OOPP	osobní ochranné pracovní pomůcky
PEST	politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní a technicko-technologické faktory
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
spol. s r. o.	společnost s ručeným omezeným
SWOT	silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby

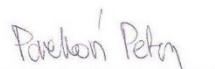


## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 SB. – autorský zákon, zejména § 23 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díle vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 5. května 2017



Petra Pavelková

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1 Výkaz zisku a ztráty, rozvaha za roky 2012 – 2015
- Příloha č. 2 Velikosti oděvů a obuvi
- Příloha č. 3 Fotografie prodejen společnosti PRIMOZ, spol. s r.o.
- Příloha č. 4 Certifikace ITC
- Příloha č. 5 Čestné prohlášení